



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: López del Rio Carlos Ezequiel	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván Marcelo
DNI 37.500.541	DNI 25.922.471
Tema: Diseño Organizacional aplicado a una Pyme	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de Administración en Situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Family Calzados - Capas Calzados	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Describa brevemente (no más de 400 palabras) las tareas desarrolladas vinculadas con su trabajo de Práctica Profesional desde el inicio hasta el presente.

Al principio entre a trabajar en una empresa dedicada a la comercialización de calzados en la parte administrativa contable y, al poco tiempo de trabajar ahí, pude detectar esos pequeños errores que tiene una empresa familiar. Propuse mi plan de trabajo a realizar, y designé como tutor al profesor Marcelo Medina debido a la admiración que le tengo por su pasión por la enseñanza y estando seguro que durante todo el cursado de la materia iba a aprender mucho con su tutoría. Luego de que Marcelo me aprobó el plan de trabajo, empecé con las actividades que me había propuesto en el cronograma. Lo primero que realicé fue la lectura y resumen de la bibliografía para poder realizar el marco teórico del trabajo y tener fundamentos teóricos del mismo. Tuve una reunión de tutoría semanal donde iba corrigiendo y agregando tareas al trabajo según considerábamos con el tutor. Como método para estructurar el problema de la empresa utilicé Soft System Methodology (SSM), el cuál aprendí en un curso de posgrado "Métodos de estructuración de problemas" realizado por la facultad. Luego empecé a realizar las herramientas necesarias para cumplir con el propósito del trabajo: realicé el organigrama de la

empresa, manuales de funciones y procedimientos de los empleados, mapa de procesos, cursogramas de los circuitos en los cuáles tenían alguna falla la empresa, matrices administrativas y de control interno. Además, recomendé una serie de indicadores para el control del stock, debido a que es un ítem en el cuál la empresa debería ponerle mucho énfasis. Presenté el trabajo en una reunión de avance de la práctica profesional y en la muestra académica de Administración en el mes de noviembre. Adjunté todo el trabajo realizado y elaboré la presentación final del trabajo además de un póster de divulgación.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

4.- DIVULGACIÓN

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separata o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pag., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pag.).

Adjunte toda la documentación probatoria

Los resultados del trabajo que realicé fueron presentados:

- Reunión de avances de la práctica profesional de la licenciatura realizada el día 18 de septiembre de 2019
- Muestra Académica de la licenciatura en Administración realizada de la semana del 11 al 15 de noviembre de 2019

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Adjunte certificado que acredite la participación y los trabajos elaborados en el contexto de capacitación.

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Como aspectos positivos de esta experiencia, puedo rescatar el hecho de poder implementar muchas de las cosas aprendidas durante el cursado de la carrera, ver como todo aquello que nos parece tan teórico, cuando estamos en el día a día de una empresa se pueden aplicar y realmente sirven. Me parece muy interesante la modalidad que tiene nuestra práctica profesional respecto a otras carreras, ya que no solamente nos piden cumplimentar una cantidad de horas reloj, sino también proponer o lograr una mejora en ese lugar de trabajo, por lo que nos da un plus cuando salgamos al mundo laboral que se nos está por presentar. Es muy importante el apoyo en todo momento del tutor elegido, que por momentos parece que nos exige demasiado, pero cuando vemos los resultados nos damos cuenta que todo valió la pena.

Transitar por este camino seguramente no es fácil para ninguno y le tenemos que dedicar mucho esfuerzo, pero es algo que lo veo muy necesario para nuestra formación como Licenciados.

Como algo a mejorar de este espacio, puedo mencionar únicamente el hecho de la comunicación al principio del cursado, que hasta que uno no se interioriza bien con lo que hay que realizar y como realizarlo, se puede sentir medio perdido.

Fue un cuatrimestre que me enseñó muchísimo y espero que de a poco se sumen más profesores a dar una mano en este tramo final del cursado para nosotros.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Adjunte toda la documentación probatoria

Firma del
Estudiante_____

Firma del
Director_____

Aclaración_____

Aclaración_____

Fecha_____

Fecha_____

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Durante el período de la Práctica Profesional el estudiante Ezequiel López del Río cumplió con altos creces las tareas encomendadas.

Ha demostrado como competencias destacables la proactividad, la administración del tiempo, la modelización, la autodisciplina y el pensamiento crítico.

Demostó compromiso y responsabilidad en todo el desarrollo del espacio curricular, recurriendo a la lectura de bibliografía y la aplicación de las herramientas a la pyme objeto de este trabajo.

Ha participado en las reuniones de tutorías, en reuniones de discusión de avances de la Práctica Profesional y la Muestra Académica organizada en por el Instituto de Administración.

Como aporte a la Práctica Profesional, el trabajo elaborado por Ezequiel contribuye un gran aporte a la gestión de las pymes, especialmente en el área del diseño organizacional, lográndose ampliamente los objetivos propuestos en el plan de trabajo.

Se destaca la aplicación de Métodos de Estructuración de Problemas, fruto de la participación en el curso dictado en el marco de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa, y la conjunción de distintas herramientas y modelos de diferentes asignaturas, destacándose de esta manera la capacidad de integración y la visión holística de la organización.

El desempeño de Ezequiel se considera excelente y altamente satisfactorio, representando un verdadero salto cualitativo en su formación como Licenciado en Administración.

Firma del Director_____

Aclaración_____

Fecha_____

Informe mensual de Práctica Profesional

Alumno: Carlos Ezequiel López del Rio

Tutor: Marcelo Medina Galván

Nombre del trabajo: Diseño organizacional aplicado a una pyme

Periodo informado: 15 agosto 2019 -15 septiembre 2019

Actividades desarrolladas:

Presentación del Plan de trabajo a realizar al tutor

Participación de la Reunión informativa

Recolección de la bibliografía y lectura de la bibliografía

De lo que fue la observación de forma directa pude notar rápidamente errores en los siguientes procesos:

Remitos internos fuera de tiempo

Proceso de cambio de mercadería

Proceso de recepción de la mercadería

Manejo del depósito

Stock

Circuito de ventas en el salón de ventas

Las operatorias a mejorar luego de estas semanas de observación serían:

Circuito de recepción de bienes de cambio por parte del proveedor

Circuito de recepción de bienes de cambio por parte del cliente

Circuito de envío de bienes de cambio entre sucursales

Circuito de ventas en salón con emisión de cupones de TC y TD

Circuito de cierres y rendiciones de caja luego de la operatoria propuesta

Se propone analizar cada punto de error visto en los procesos actuales, y efectuar una mejora en esos procesos y procedimientos de la empresa con distintas herramientas, además de evaluar el mejor uso del software disponible en la empresa.

Informe mensual de Práctica Profesional

Alumno: Carlos Ezequiel López del Río

Tutor: Marcelo Medina Galván

Nombre del trabajo: Diseño organizacional aplicado a una pyme

Periodo informado: 15 septiembre 2019 -15 octubre 2019

Actividades desarrolladas:

Participación de la Reunión de avances realizada el día 18 de septiembre

Realización con la herramienta cursograma de los siguientes circuitos propuestos:

- Circuito de recepción de bienes de cambio por parte del proveedor
- Circuito de cambios y/o devoluciones por parte del cliente
- Circuito de envío de bienes de cambio entre sucursales
- Circuito de venta en salón de ventas con emisión de cupones de TC y TD

Reunión con el profesor Marcelo Medina día 30 de septiembre donde me orientó sobre las siguientes tareas a realizar y bibliografía a leer del autor Gilli.

Realización del organigrama de la empresa.

Realización de los manuales de procedimientos para los cursogramas propuestos.

Realización de las matrices administrativas de los procesos de la empresa.

Reunión con el profesor Marcelo Medina día 7 de octubre, donde me recomendó la lectura de publicaciones en la página del conlad y publicaciones de trabajos de investigación de la facultad. Me corrigió el orden de presentación del desarrollo del plan de trabajo. Además de la modificación de la redacción del problema del trabajo y la recomendación de que realice un mapa de proceso.

Realización del marco metodológico y marco teórico.

Corrección de la redacción del planteamiento del problema.

Realización de los manuales de funciones de los cargos de la empresa.

Realización del mapa de procesos.

Realización de las matrices de control.

Informe mensual de Práctica Profesional

Alumno: Carlos Ezequiel López del Río

Tutor: Marcelo Medina Galván

Nombre del trabajo: Diseño organizacional aplicado a una pyme

Periodo informado: 15 octubre 2019 -15 noviembre 2019

Actividades desarrolladas:

Reunión realizada con el profesor Marcelo Medina el día 16 de octubre donde me recomendó realizar las siguientes tareas:

- Corregir la redacción de algunas partes del desarrollo del trabajo.
- Ampliar el marco teórico agregando información de todas las herramientas utilizadas.
- Realizar informes para la dirección que sirvan para usar como indicadores del trabajo.

Realización de las correcciones asignadas por el tutor.

Ampliación del marco teórico con las sugerencias del tutor.

Realización de propuestas de indicadores de gestión para posteriormente poder realizar los informes correspondientes.

Realización del resumen del trabajo.

Reunión con el profesor Marcelo Medina el día 23 de octubre para control de las actividades realizadas.

Aplicación de la herramienta SSM como método de estructuración del problema planteado en el diagnóstico de la empresa.

Control íntegro del trabajo a presentar.

Realización de las diapositivas de la presentación final del trabajo.

Presentación del trabajo en la muestra académica de la Licenciatura en Administración.

Presentación del informe Final.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional



PLAN DE TRABAJO

Diseño organizacional aplicado a una Pyme

López del Rio Carlos Ezequiel

Agosto 2019

ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCION	3
PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN ELEGIDA.....	4
PROBLEMA	4
OBJETIVOS	4
MARCO TEORICO	5
METODOLOGIA	11
CRONOGRAMA	11
BIBLIOGRAFIA.....	12

Resumen

El presente trabajo está dirigido a realizar mejoras en un local comercial. Se analiza la situación de un negocio céntrico y en su sucursal dedicados a la venta de calzados. El trabajo tiene como principal problema la forma y el tiempo en que se realizan los procesos y procedimientos de las actividades que la empresa realiza constantemente, además del mal uso del software disponible, lo que implica menor eficiencia en las operaciones y no poder llevar un control interno correcto en la organización.

Todo sistema administrativo determina una serie de procedimientos que deben ser respetados por los miembros de una compañía a la hora de tomar decisiones, lo que beneficiará a establecer un orden y eficiencia en las tareas que se realicen diariamente, por lo que se plantea como objetivo proponer un esquema formal para la aplicación de los procedimientos operativos y actividades de control interno que contribuyan a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa.

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo. Se define como un estudio de caso con diseño de investigación-acción práctico, ya que se examina cuáles son las características generales de los procedimientos establecidos en la empresa, y la forma en que se desarrollan los mismos para luego proponer actividades necesarias con el fin de establecer un diseño organizacional formal.

Palabras claves

Sistema administrativo – procesos – procedimientos – control interno - eficiencia

Introducción

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

El enfoque socio técnico de las organizaciones surgió con el fin de lograr sistemas que permitan obtener satisfacción plena en el trabajo junto con la eficiencia tecnológica

Se crea un modelo que describe a la organización constituida por 4 componentes interrelacionados:

- Estructura
- Procesos
- RRHH
- Tecnología

En su acepción más amplia, un sistema administrativo es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la organización en cuestión sean administrados de forma eficiente.

Todo sistema administrativo determina una serie de procedimientos que deben ser respetados por los miembros de una compañía a la hora de tomar decisiones. Esta compleja red se encuentra integrada en la estructura misma de la empresa y permite que cada paso que dé cualquiera de sus integrantes apunte hacia los mismos fines.

En el manual de un sistema administrativo deben figurar las responsabilidades y los roles que corresponden a cada puesto dentro de la organización y a cada unidad administrativa. Es importante resaltar que la existencia de un sistema como éste beneficia ampliamente el funcionamiento de una compañía, y facilita considerablemente tareas tales como las auditorías, así como el control del trabajo de cada empleado. El contar con un control interno adecuado a cada tipo de empresa permite maximizar la utilización de recursos con la calidad necesaria para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa y, de esta forma, obtener mayores niveles de productividad.

La importancia de implementar un Sistema de Control Interno en las empresas ha ido aumentando en los últimos años, ya que, facilita la ejecución de las operaciones y contribuye a aplicar evaluaciones que permitan tener conocimiento real de la situación de la empresa. Es necesario tener una planificación que sea capaz de

verificar el cumplimiento de controles, para darles a los directivos una mejor visión sobre las actividades.

Presentación de la organización elegida

Para el análisis de este plan de trabajo, se seleccionará la siguiente organización: El local comercial "Family calzados" dedicado a la comercialización de calzados, ubicado en la provincia de Tucumán, en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Se trata de una empresa familiar que posee una casa central y una sucursal ubicada también en el microcentro tucumano.

Problema

La iniciativa de este trabajo surge como consecuencia de observar en una pyme dedicada a la venta de calzados en la localidad de San Miguel de Tucumán la inexistencia de trabajos metódicos y organizados, o científicamente probados en la ciencia de la Administración. Los empleados de dicha organización pusieron en manifiesto diferentes problemas por los que no se podía llevar a cabo una gestión óptima del inventario, ni se sabía las existencias reales con las cuales contaba la empresa, en muchos casos debido a la forma en que realizaban sus funciones, que varían dependiendo el momento del día la forma de realizarlas. Además, ante similares o idénticas circunstancias, dependía de qué empleado realice dicha actividad se llevaban a cabo de manera diferente. Se plantea la falta de una estructura formal, manuales de funciones y procedimientos de los empleados y los diferentes cursos de acción formalizados para las distintas actividades que se realizan, así también como un Sistema de Control Interno, como herramientas capaces de esclarecer la problemática, es así que se desarrollará el siguiente estudio de caso en torno a la aplicación de los mismos.

Se define el problema a estudiar como la falta de un diseño organizacional formalizado en una pyme dedicada a la comercialización de calzados de San Miguel de Tucumán.

Para abordar el problema, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los procedimientos que se siguen en la empresa bajo estudio?
- ¿Quiénes ejecutan los procedimientos?
- ¿Cuáles son los puntos débiles o fallas en los procedimientos realizados?
- ¿Cuáles son las medidas de control aplicadas?

Objetivos

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo consiste en proponer el diseño organizacional para la empresa bajo estudio.

Objetivos específicos

- Diagnosticar los métodos y procedimientos tanto en las operaciones como de control que se realizan actualmente en la empresa.
- Examinar los puntos críticos de los procedimientos, para determinar los mecanismos necesarios que permitan identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos en el desarrollo de las actividades.
- Diseñar matrices de sistemas administrativos de los procedimientos operativos que se realicen en la empresa a fin de mejorarlos.
- Diseñar actividades de control que sean aplicables a las actividades del rubro.
- Diseñar matrices de sistemas de control en los ciclos operativos de la empresa.

Marco Teórico

Dentro de la definición de lo que es un sistema, se encuentra en la bibliografía diferentes puntos de vistas, pero con un hilo conductor, así, por ejemplo:

- La teoría general de sistemas define a un sistema como un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados para la consecución de un objetivo.
- Para Johnson, Kasty Rosenzweig-1971-, es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan.
- Según Del Pozo Navarro -1992- es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.
- Sarokay Collazo -1999- lo define como conjunto de elementos interrelacionados de modo tal que producen un resultado superior a la simple agregación de los elementos y distinto de ella.
- Y la Real Academia Española: conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a un determinado objetivo.

En cualquiera de estas definiciones se tienen cosas en común, pero sobresalen los conceptos de “conjunto interrelacionados e interdependencia”.

Cuando se habla de “interrelacionados e interdependencia” se hace referencia a:

Relaciones simbióticas: Simbiosis explica la relación donde las partes no pueden funcionar aisladamente.

Relaciones Sinérgicas: Sinergia es la asociación de varios órganos para la producción del trabajo. La acción conjunta de los elementos.

Relaciones de Control: Están destinadas a aportar un elemento de regulación en el funcionamiento del sistema. Suponen la existencia de normas que permiten verificar el cumplimiento del objetivo

La organización como sistema

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Considerando que un sistema es el conjunto de partes o componentes que se interrelacionan entre sí para conformar un todo para alcanzar un objetivo, entonces:

- La organización es un “Todo”
- El Todo está compuesto por “Partes” en donde cada parte es compleja de por sí
- Si en la estructuración de las partes se propone un plan, método y orden, la integración será total
- Si la integración es total, planificada, metódica, ordenada, cada parte se va a relacionar con otra en la forma preconcebida
- Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un sistema

El concepto de administración

Para poder llevar adelante sus estrategias, desarrollar sus políticas y lograr sus objetivos, las organizaciones deben contar con una función que les imprima dirección y sentido a sus actos: esa función es la administración.

La administración es un sistema que cumple determinada función dentro de un suprasistema que es la organización.

Por sí misma carece de función propia y no posee existencia autónoma. Separada de la organización a la cual sirve, no significa nada (Drucker, 1978) pero a su vez, una organización sin administración sólo sería sinónimo de caos.

La administración es la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible.

Es la fuerza que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el medio ambiente.

La administración, es, fundamentalmente y en su esencia, PRÁCTICA. Su razón de ser está en el HACER, razón por la cual la prueba la dan los resultados.

Funciones básicas de Administración:

Organizar: Estructura organizacional.

Planificar: Establecer los objetivos de la Organización y qué estrategias se desarrollarán para alcanzarlos

Dirigir: La manera de comunicar y guiar a superiores, subalternos y pares (autoridad formal o liderazgo)

Controlar: Si hemos alcanzado o estamos en camino de cumplir con los objetivos planteados para cada tarea

El sistema administrativo



El presente trabajo se enfoca en el sistema de procesos y procedimientos administrativos, y en el control interno que derivan de dichos procesos.

Sistema de procesos y procedimientos administrativos

Proceso:

Harrington, H.J. (1993) define a los procesos de la siguiente manera: "Los procesos utilizan los recursos de una organización para proporcionar resultados definitivos."

Característica de un proceso

Misión perfectamente definible: Qué – Para Qué – Para Quién

Fronteras claras: Entradas y Salidas concretas

Secuencia de etapas o acciones claramente integrables: Subprocesos

Medidas identificables: Cantidad –Calidad –Coste –Entrega

Rol del Gestor de Procesos

- Asumir la misión, los objetivos y la responsabilidad de definir y organizar el proceso, asegurando su efectividad y eficiencia de forma estable.
- Lograr la interrelación con los demás procesos, estableciendo los adecuados requerimientos de esa interrelación, en un trabajo interdisciplinario con los demás Gestores de Procesos.
- Asegurar que la definición del proceso esté adecuadamente documentada con los controles y medidas necesarias, y que su información sea distribuida a las personas afectadas.
- Definir las pautas de la organización del proceso, implantando los procedimientos e instrucciones necesarios para aportar el máximo valor añadido en la consecución de la eficiencia y la satisfacción del cliente o usuario.

Límites del proceso

- Que se incluye en el proceso.
- Que no se incluye.
- Cuáles son los inputs (entradas) del proceso.
- Cuáles son los outputs (salidas) del proceso.
- Quiénes están involucrados en el proceso.

Tipos de procesos:

Procesos estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

Procesos Operativos: Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente o usuario.

Procesos de Soporte: Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

Análisis de procesos

Para el análisis de procesos pueden utilizarse métodos descriptivos y/o métodos gráficos.

Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso o se confeccionan cuestionarios básicos especialmente destinados a tal fin.

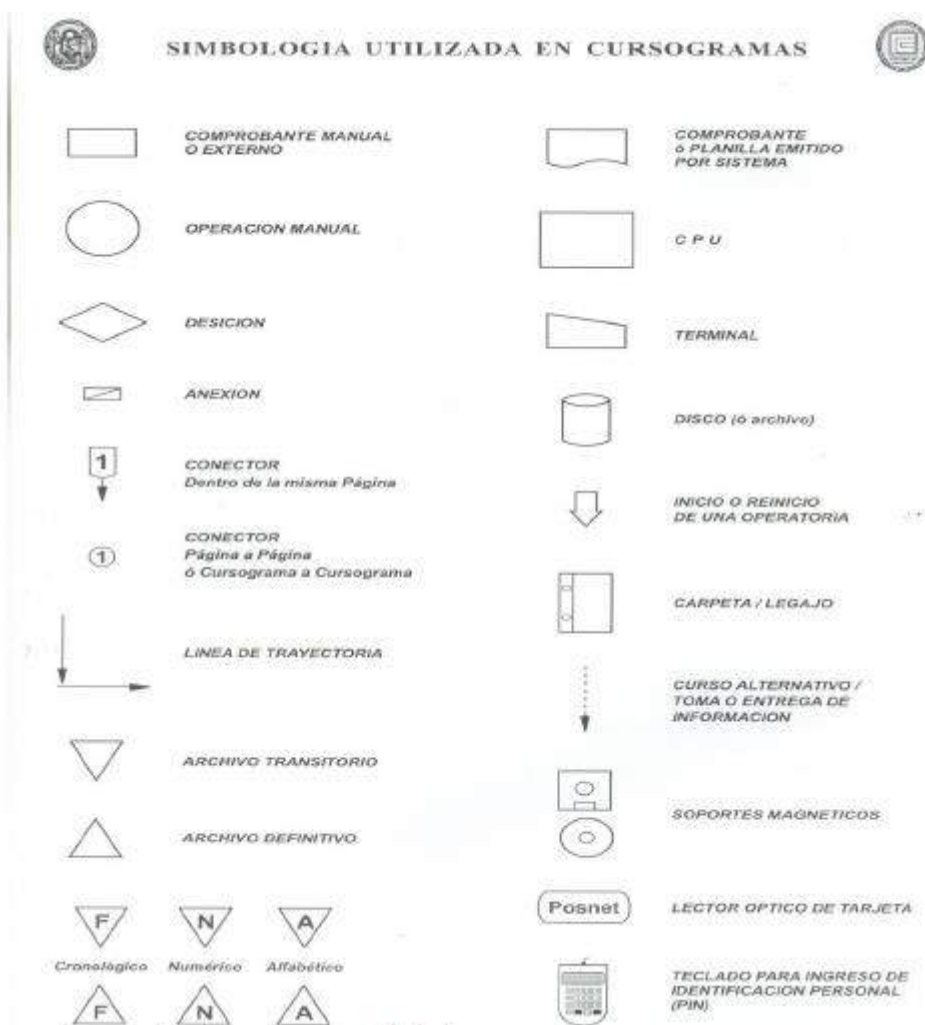
Existe una gran diversidad de métodos gráficos:

- *Diagramas GANTT:* permite programar las tareas de un procedimiento y controlar su ejecución en el tiempo
- *Diagramas PERT:* permite graficar la interconexión y dependencia entre actividades de un procedimiento
- *Diagramas de Bloque:* brinda información sintética de un procedimiento, describe sus partes básicas

•*Interdependencia Sectorial*: permite una percepción general del procedimiento, pero no detallan especificaciones de la ejecución de tareas

•*Cursogramas o Diagrama de Flujo o Flujograma*: permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de las distintas operaciones que los componen. Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología persigue el fin de ser comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

A continuación, se representa parte de la simbología definida por la Cátedra de Organización Contable de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán:



Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso. Una herramienta para esto son los manuales de procedimiento en los cuales son consignadas, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los mismos, puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa. Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

Control interno

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas y formularios, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar el logro de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

Metodología

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo. Se define como un estudio de caso con diseño de investigación-acción práctico, ya que se examina cuáles son las características generales de los procedimientos establecidos en la empresa, y la forma en que se desarrollan los mismos para luego proponer actividades necesarias con el fin de establecer un diseño organizacional formal.

Cronograma

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recolección de la Bibliografía	■															
Lectura y resumen de la bibliografía		■														
Observación de la situación actual de la empresa			■													
Entrevistas al dueño y empleados de ambas sucursales				■												
Análisis de los datos obtenidos y detección de las oportunidades de mejora					■	■										
Desarrollo de modelos, herramientas analíticas y tecnologías a implementar							■	■								
Elaboración de cursogramas, manuales de procedimientos y matrices administrativas para los procesos de la empresa									■	■	■					
Elaboración de actividades de control y matrices de control interno para cada proceso												■	■			
Elaboración de las conclusiones finales y presentación final de la propuesta														■	■	■

Bibliografía

CHIAVENATO I (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Editorial Mc Graw Hill, 7ª Edición, México

GILLI J. J. (2013), *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Editorial Granica, Buenos Aires.

HARRINGTON, H. (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw Hill, Santa fe de Bogotá.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2014), Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hall, Mexico.

MAGDALENA F. (1992), *Sistemas administrativos*, Buenos Aires, Macchi, 3a Edición.

MINTZBERG H. (1991). *Diseños de organizaciones eficientes*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

ROBBINS Y COULTER (2010). *Administración 10ª Edición*. Editorial Pearson, México.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1985-2019) COSO. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional



TRABAJO DE CAMPO

DISEÑO ORGANIZACIONAL APLICADO A UNA PYME

Autor: López del Rio Carlos Ezequiel

Tutor: Medina Galván Marcelo

ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	4
OBJETIVOS.....	4
MARCO METODOLÓGICO	5
MARCO TEÓRICO	5
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	21
DIAGNÓSTICO	21
APLICACIÓN DE SSM EN LA EMPRESA	21
OBSERVACIÓN DIRECTA	25
DESARROLLO	27
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROPUESTO.....	27
MANUALES DE FUNCIONES PROPUESTOS.....	28
MAPA DE PROCESOS.....	31
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CURSOGRAMAS PROPUESTOS	32
MATRICES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS	40
MATRICES DE CONTROL PROPUESTAS.....	47
INFORMES PARA LA GESTIÓN PROPUESTOS	52
CONCLUSIONES FINALES.....	55
BIBLIOGRAFÍA	56

RESUMEN

Atender el diseño de la estructura de las organizaciones es vital, por lo cual, muchos le confieren un papel relevante para lograr el éxito; numerosos expertos consideran que la competitividad deviene de la forma en que se organiza la empresa para alcanzar eficaz y eficientemente el logro de su misión. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas, también es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

En la actualidad es una necesidad para las PyMes definir claramente la estructura, la cultura y la estrategia; y es más importante aún en este tipo de organizaciones entender y asegurar la interrelación entre estas tres variables.

Por lo antes expuesto, en el presente trabajo se realizó un diagnóstico completo de la estructura organizacional de una Pyme Familiar dedicada a la comercialización de calzados, ubicada en la provincia de Tucumán, con el fin de ofrecerle una solución a las deficiencias que presenta actualmente. Tiene como objetivo general proponer un diseño organizacional formal para su correcto funcionamiento y lograr su supervivencia en el tiempo. Se define como un estudio de caso con diseño de investigación-acción práctico, ya que se examina cuáles son las características generales de los procedimientos establecidos en la empresa, y la forma en que se desarrollan los mismos para luego proponer actividades necesarias con el fin de lograr el objetivo. Todo esto enmarcado en el contenido de la materia Opciones de Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad Nacional de Tucumán.

Palabras claves

Diseño organizacional – estructura – procesos – funciones - responsabilidades

INTRODUCCIÓN

Atender el diseño de la estructura de las organizaciones es vital, por lo cual, muchos le confieren un papel relevante para lograr el éxito; numerosos expertos consideran que la competitividad deviene de la forma en que se organiza la empresa para alcanzar eficaz y eficientemente el logro de su misión. La forma que adopte la empresa derivará de la mejor manera que el directivo crea que puede cumplir con su sueño (visión) y misión.

Es por ello que la dirección debe establecer una estructura de responsabilidades, procesos de dirección y coordinación, evaluación y control, y estilo de dirección que se integre coherentemente en una estrategia que exprese cómo se piensa enfrentar el futuro.

En la actualidad es una necesidad para las PyMes definir claramente la estructura, la cultura y la estrategia; y es más importante aún en este tipo de organizaciones entender y asegurar la interrelación entre estas tres variables.

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

El enfoque socio técnico de las organizaciones surgió con el fin de lograr sistemas que permitan obtener satisfacción plena en el trabajo junto con la eficiencia tecnológica.

Se crea un modelo que describe a la organización constituida por 4 componentes interrelacionados:

- Estructura
- Procesos
- RRHH
- Tecnología

En su acepción más amplia, un sistema administrativo es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la organización en cuestión sean administrados de forma eficiente.

Todo sistema administrativo determina una serie de procedimientos que deben ser respetados por los miembros de una compañía a la hora de tomar decisiones. Esta compleja red se encuentra integrada en la estructura misma de la empresa y permite que cada paso que dé cualquiera de sus integrantes apunte hacia los mismos fines.

En el manual de un sistema administrativo deben figurar las responsabilidades y los roles que corresponden a cada puesto dentro de la organización y a cada unidad administrativa. Es importante resaltar que la existencia de un sistema como éste beneficia ampliamente el funcionamiento de una compañía, y facilita considerablemente tareas tales como las auditorías, así como el control del trabajo de cada empleado. El contar con un control interno adecuado a cada tipo de empresa permite maximizar la utilización de recursos con la calidad necesaria para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa y, de esta forma, obtener mayores niveles de productividad.

La importancia de implementar un Sistema de Control Interno en las empresas ha ido aumentando en los últimos años, ya que, facilita la ejecución de las operaciones y contribuye a aplicar evaluaciones que permitan tener conocimiento real de la situación de la empresa. Es necesario tener una planificación que sea capaz de

verificar el cumplimiento de controles, para darles a los directivos una mejor visión sobre las actividades.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La iniciativa de este trabajo surge como consecuencia de observar en una pyme dedicada a la venta de calzados en la localidad de San Miguel de Tucumán la inexistencia de trabajos metódicos y organizados, o científicamente probados en la ciencia de la Administración. Los empleados de dicha organización pusieron en manifiesto diferentes problemas por los que no se podía llevar a cabo una gestión óptima del inventario, ni se sabía las existencias reales con las cuales contaba la empresa, en muchos casos debido a la forma en que realizaban sus funciones, que varían dependiendo el momento del día la forma de realizarlas. Además, ante similares o idénticas circunstancias, dependía de qué empleado realice dicha actividad se llevaban a cabo de manera diferente. Se plantea la falta de una estructura formal, manuales de funciones y procedimientos de los empleados y los diferentes cursos de acción formalizados para las distintas actividades que se realizan, así también como un Sistema de Control Interno, como herramientas capaces de esclarecer la problemática, es así que se desarrollará el siguiente estudio de caso en torno a la aplicación de los mismos.

Se define el problema a estudiar como la falta de un diseño organizacional formalizado en una pyme dedicada a la comercialización de calzados de San Miguel de Tucumán.

Para abordar el problema, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los procedimientos que se siguen en la empresa bajo estudio?
- ¿Quiénes ejecutan los procedimientos?
- ¿Cuáles son los puntos débiles o fallas en los procedimientos realizados?
- ¿Cuáles son las medidas de control aplicadas?

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo consiste en proponer el diseño organizacional para la empresa bajo estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los métodos y procedimientos tanto en las operaciones como de control que se realizan actualmente en la empresa.
- Examinar los puntos críticos de los procedimientos, para determinar los mecanismos necesarios que permitan identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos en el desarrollo de las actividades.
- Diseñar matrices de sistemas administrativos de los procedimientos operativos que se realicen en la empresa a fin de mejorarlos.
- Diseñar actividades de control que sean aplicables a las actividades del rubro.
- Diseñar matrices de sistemas de control en los ciclos operativos de la empresa.

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo. Se define como un estudio de caso con diseño de investigación-acción práctico, ya que se examina cuáles son las características generales de los procedimientos establecidos en la empresa, y la forma en que se desarrollan los mismos para luego proponer actividades necesarias con el fin de establecer un diseño organizacional formal.

MARCO TEÓRICO

La gestión empresarial es un proceso complejo y requiere de herramientas que colaboren a una toma de decisiones eficientes y eficaces en el ámbito laboral.

Los Métodos de Estructuración de Problemas (PSM Problem Structuring Methods) resultan un campo de estudio útil como herramientas para la toma de decisiones. Dentro de estos métodos, el Soft System Methodology (SSM) es un modelo aplicable para situaciones empresariales que requieren una intervención.

Evolución Histórica de SSM

Gwilym Jenkins y Peter Checkland esperaban que las experiencias del mundo real permitieran a las personas reunir el conocimiento de diferentes tipos de sistemas para respaldar los diseños y operaciones por definir. Sin embargo, esto cambió cuando el proyecto se enfrentó a situaciones que eran complejas para los métodos tradicionales de aproximación. En las Organizaciones resultaba difícil definir objetivos que solo maximicen o minimicen algo, porque también existían aspectos sociales y políticos que no se podían ignorar. Frente a esta dificultad, procedieron a definir una guía que estructurase la situación y permitiese encontrar una solución a sus conflictos. Con el tiempo los pasos definidos se convirtieron en los de SSM. Si se mira el proceso de desarrollo de SSM, existen 4 actividades claves que han marcado el camino y dirección de la metodología:

1. Focalizar, en cada oportunidad que se toma acción, las situaciones significantes sobre las que se está decidiendo. Ocasionalmente puede estar orientado a la búsqueda de una meta específica pero no se restringe a ello únicamente.
2. Modelar el conjunto de actividades que cumplen un propósito, entendiendo que existen diferentes alternativas para elegir. Es importante declarar en cuál de las interpretaciones de la realidad se encuentran los participantes porque es la que define el modelo que mejor la represente.
3. Alejar la idea del problema para trabajar una situación que involucra personas disconformes con la misma. Los mapas conceptuales buscan identificar de qué manera mejorar la situación que se está analizando.
4. Brindar información que sirva como entrada para el análisis y/o diseño del sistema con el que se está trabajando.

Antes de poder identificar estas actividades, la metodología sufrió una metamorfosis que cambió algunas de sus características originales y la convirtió en lo que es hoy. A continuación, se describe la evolución de SSM en el tiempo:

- 1973 - Bloques y flechas: En 1969 se realiza el primer caso de estudio de la metodología y luego de 4 años se publican los resultados obtenidos. El artículo muestra la necesidad de una metodología de uso práctico para los problemas del mundo real, revisa el contexto que proveen otros movimientos del área de sistemas y describe una metodología emergente.

La metodología es presentada como una secuencia de pasos iterativos. Su foco estaba en implementar cambios de sistemas más que en mejorarlos. La secuencia de pasos definida fue: Análisis, definición raíz, conceptualización, comparación y definición de los cambios, selección de los cambios a realizar, diseño e implementación de los cambios.

- 1981 - 7 etapas: Se publica el primer libro sobre SSM. Aquí se presenta la metodología como un conjunto de 7 actividades, en un proceso de aprendizaje circular.

En el modelo de 7 etapas, las 2 primeras etapas implican involucrarse en la situación problemática y descubrir más sobre ella para expresar su naturaleza en una definición raíz en la etapa 3. En la etapa 4, se modela a partir de la definición. Continuando con la estructuración de las situaciones más cuestionadas (etapa 5) y la búsqueda de los cambios que podrían mejorar la situación actual (etapa 6). Los cambios deben ser deseables y factibles. En la etapa 7, se toma acción para resolver los conflictos planteados.

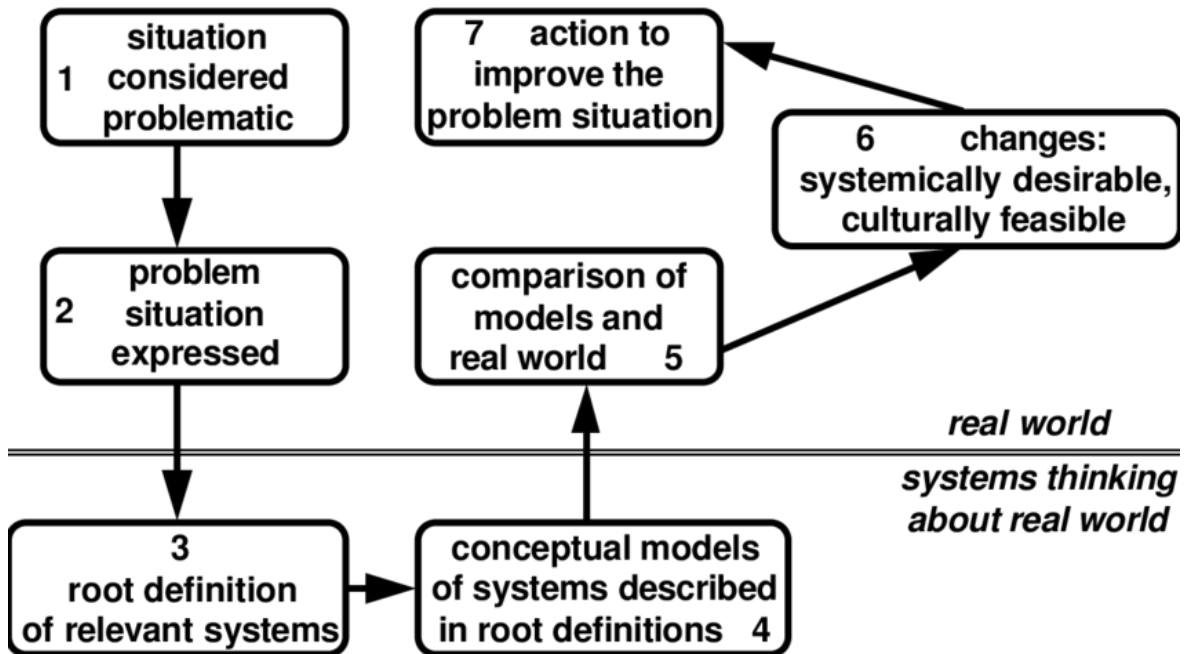
Las flechas que unen las 7 etapas, simplemente muestran un orden en la estructura de las acciones a realizar durante el proceso. Sin embargo, siempre se enfatiza en el hecho que el trabajo realizado en un caso de estudio real no siempre sigue la secuencia de la etapa 1 a la 7. El modelo de 7 etapas es considerado un modelo resistente porque resulta fácil de entender. Su estilo orgánico está orientado a mostrar que se está trabajando modelos, no reclamando la condición ontológica permanente.

- 1988 – 2 corrientes: En este periodo se rompe la división de lo que era la situación problema y el pensamiento sistémico. Las investigaciones aplicadas que empleaban SSM fueron impulsadas por el concepto de Gwilym Jenkins que el análisis no era suficiente porque se tenía que entender la cultura en la que se encontraba la situación sobre la que se estaba trabajando. El agregar, a la corriente de análisis lógico, las cuestiones socioculturales de la Organización fue un paso significativo para SSM porque facilitó la comprensión de los intereses de las personas involucradas y quienes realizan los cambios. Otro aspecto que influye es la historia de los asuntos humanos porque determina, para un grupo de personas, que será percibido como importante, aunque esta percepción puede cambiar.

- 1990 – Cuatro actividades: en 1981 el modelo de siete estados estaba bien documentado para ser aplicado en situaciones reales. Sin embargo, para 1990, dicho modelo brindaba un aire más formal que práctico a la hora de usarlo. Los análisis podrían llevar horas como así también años. A causa de la variabilidad de tiempo que podían llevar las investigaciones, se presentó un nuevo modelo de 4 actividades que incluía el análisis de la cultura organizacional en todas las actividades. El modelo está formado por las siguientes etapas: indagar sobre la situación problemática, formular modelo de actividades relevantes, debatir sobre la situación usando los modelos, y lograr mejoras.

SSM: Modelo de 7 Etapas

Imagen 1: Pasos de la metodología SSM



Fuente: https://www.researchgate.net/figure/seven-stage-model-of-SSM-Checkland-1981_fig1_235721865

Etapa 1: Análisis de la Situación Problemática de manera no estructurada

En esta etapa se estudia la realidad social de los empleados involucrados en el conflicto que se intenta resolver. Es importante tener el mayor número de opiniones de lo que perciben ellos a fin de poder desarrollar una construcción mental completa de lo que ocurre. Las diferentes visiones son las que permiten identificar las oportunidades y limitaciones a la hora de buscar posibles soluciones.

Etapa 2: Análisis de la Situación Problemática de manera estructurada

Se estudian en detalle los sucesos más relevantes de la realidad a través de una Imagen Enriquecida. Se tiene en cuenta la relación entre las personas de acuerdo a lo que hacen, las propiedades emergentes que existen con el entorno, las situaciones conflictivas, las comunicaciones, las diferentes visiones, y cualquier otro dato que se considere importante.

Una buena imagen enriquecida debe reflejar los siguientes elementos: el proceso, la estructura y el objetivo. El proceso muestra las transformaciones que ocurren en el trabajo como documentos, información o productos. La estructura hace mención a los aspectos del trabajo como por ejemplo la estructura organizativa o locaciones geográficas. El objetivo o tarea, está relacionado con lo que motiva a las personas a usar el sistema.

Etapas 3: Elaboración de las Definiciones Raíces de los sistemas

La visión de la Situación Estructurada conduce a una serie de Definiciones Raíces que muestran los cambios que se consideran necesarios realizar. A partir de ellas procederá a buscar las "soluciones" para que la realidad social pueda ser transformada y mejorada. La Definición Raíz tiene como propósito expresar el objetivo del sistema y provee directrices para construirlo. Se expresa como un proceso de transformación que toma una entrada, la transforma, y produce una salida. En cada definición raíz encontramos dos cosas: La primera es la visión del mundo a partir de las imágenes enriquecidas que se han formado. La segunda es la cardinalidad del proceso de transformación, es decir, que existe una clara correspondencia entre la entrada y la salida del proceso.

Para producir una definición raíz se debe:

- Identificar un hecho relevante en la imagen enriquecida
- Definir un sistema que permita implementar un cambio

Las definiciones raíces se escriben como una sentencia en la cual se efectúa una transformación.

Una definición bien formulada consta de seis elementos, que se resumen con el mnemotécnico CATWOE (ver tabla). El mnemotécnico es utilizado con el propósito de analizar las sentencias de la definición raíz, pero también como bloque de construcción que transforma las sentencias en una definición raíz. Es su espina dorsal y su resultado será la entrada para la siguiente etapa, por lo que es importante establecer correctas definiciones para los sistemas que se desean construir. Se considera que la transformación es el eje central de la definición, pero es importante no descuidar los elementos que influyen en un sistema como lo son los propietarios, actores, clientes, la visión del mundo y las restricciones existentes.

5.6 SSM: Modelo de 7 Etapas

C	Clientes	Los beneficiarios o los afectados con el proceso de transformación	¿Quiénes son los destinatarios?
			¿Cuál es el problema que ellos tienen ahora?
			¿Cómo reaccionaran a lo que se está proponiendo?
A	Actores	Personas involucradas	¿Quiénes son los actores que llevaran a cabo la solución?
			¿Qué impacto tiene?
			¿Cómo deberían reaccionar?
T	Transformación	La conversión de las entradas en salidas	¿Cuál es el proceso para transformar las entradas en salidas?
			¿Cuáles son las entradas? ¿De dónde vienen?
			¿Cuáles son las salidas? ¿Cuáles son su fin?
W	Weltanschüungen	La visión del mundo	¿En qué visión del mundo encaja esta situación?
			¿Cuál es el problema en el que se está trabajando?
O	Dueños	Todos aquellos que pueden parar la transformación.	¿Quién, es o son los verdaderos dueños del proceso que se está cambiando?
			¿Ellos pueden ayudar o parar el proceso?
E	Entornos	El entorno y sus restricciones	¿Cuáles son las limitaciones a las que te enfrentas?
			¿Cuáles son los límites éticos, legales, financieros, de recursos, o regulaciones?
			¿Cómo, afrontar la solución frente a las restricciones presentes?

Fuente: https://www.researchgate.net/figure/seven-stage-model-of-SSM-Checkland-1981_fig1_235721865

Etapas 4: Construcción de los Mapas Conceptuales

Los mapas conceptuales están formados por las actividades que el sistema debe cumplir para ser el definido por las definiciones raíces. Son una representación gráfica del Sistema que se desea construir. Es importante que presenten una lógica y un orden de las acciones que se desean implementar y que las construcciones no representen una descripción del mundo real.

Etapa 5: Comparación de los modelos conceptuales con la realidad

Se comparan los mapas que se obtuvieron en la etapa 4 con la imagen enriquecida de la etapa 2 para debatir los cambios que se pueden introducir.

Etapa 6: Proposición de cambios factibles y deseables

Cuando se termina de comparar los mapas conceptuales con la realidad, se define las medidas que mejoraran la situación problemática. Luego se las clasifica entre las que son deseables y factibles de realizar. En esta etapa las medidas factibles son cambios que se implementarán y pueden tener diferentes enfoques. De acuerdo a ello, se clasifican en:

Estructurales: no se pueden implementar en el corto plazo. Los resultados no se pueden observar de inmediato porque el proceso de adoptar nuevos comportamientos es lento. Suelen darse en la formación de un nuevo grupo o en una re estructuración de responsabilidades.

Procedimentales: se efectúan sobre realidades dinámicas, es decir, realidades que están cambiando continuamente para mejorar o empeorar la situación. Se relacionan con cambios tecnológicos o actividades emergentes entre las personas que interactúan.

Actitudinales: su realización depende de la conciencia individual y colectiva de los seres humanos. Pueden darse como resultado de las experiencias vividas por grupos humanos como por cambios deliberados que se hagan en estructuras y procedimientos.

Etapa 7: Implementación de cambios en el mundo real

Se ponen en marcha los cambios que brindan una solución a la situación actual. La implementación eliminará los conflictos sin evitar que en la nueva realidad existan otros para ser analizados.

El llegar a la etapa 7 no implica el fin del uso de la metodología, solamente un cambio de realidad.

La metodología es considerada un patrón de actividades en el que no es necesario respetar el orden definido en las etapas o las veces que se vuelve a cada una de ellas. Aquí se estudia un sistema, se investiga el mundo y se debate cual es el mejor cambio a realizar.

Para poder realizar el cambio deseado en la organización es necesario primero definir un diseño organizacional correcto, lo que conlleva a definir en primera medida que es un sistema y luego mirar a una organización como tal:

Sistema

Dentro de la definición de lo que es un sistema, se encuentra en la bibliografía diferentes puntos de vistas, pero con un hilo conductor, así, por ejemplo:

- La teoría general de sistemas define a un sistema como un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados para la consecución de un objetivo.
- Para Johnson, Kasty Rosenzweig-1971-, es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan.

- Según Del Pozo Navarro -1992- es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.
- Sarokay Collazo -1999- lo define como conjunto de elementos interrelacionados de modo tal que producen un resultado superior a la simple agregación de los elementos y distinto de ella.
- Y la Real Academia Española: conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a un determinado objetivo.

En cualquiera de estas definiciones se tienen cosas en común, pero sobresalen los conceptos de “conjunto interrelacionados e interdependencia”.

Cuando se habla de “interrelacionados e interdependencia” se hace referencia a:
Relaciones simbióticas: Simbiosis explica la relación donde las partes no pueden funcionar aisladamente.

Relaciones Sinérgicas: Sinergia es la asociación de varios órganos para la producción del trabajo. La acción conjunta de los elementos.

Relaciones de Control: Están destinadas a aportar un elemento de regulación en el funcionamiento del sistema. Suponen la existencia de normas que permiten verificar el cumplimiento del objetivo

La organización como sistema

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Considerando que un sistema es el conjunto de partes o componentes que se interrelacionan entre sí para conformar un todo para alcanzar un objetivo, entonces:

- La organización es un “Todo”
- El Todo está compuesto por “Partes” en donde cada parte es compleja de por sí
- Si en la estructuración de las partes se propone un plan, método y orden, la integración será total.
- Si la integración es total, planificada, metódica, ordenada, cada parte se va a relacionar con otra en la forma preconcebida.
- Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un sistema.

Diseño organizativo

Mintzberg (1984) explica que en el diseño de una organización debe tenerse en cuenta el ajuste de sus parámetros a los factores situacionales, y que cuando esto se hace, la organización selecciona la forma estructural que más se corresponde con su situación. La teoría de la contingencia destaca que las características de las organizaciones son variables dependientes del ambiente y de la tecnología. Diferentes estudios indican cómo el ambiente evoluciona de lo simple y previsible

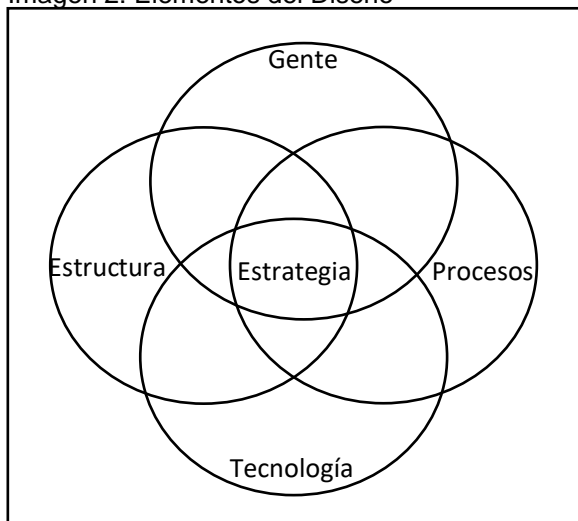
a lo incierto y complejo y cómo esos diferentes tipos de ambiente afectan a la organización y la forma de administrarla.

Cualquier intento de bosquejar un diseño de un sistema sin disponer de un método sistemático tiene pocas probabilidades de éxito. Solamente con una metodología clara que permita hacer comprender su tarea a cada uno de los integrantes y coordinar todas entre sí, es posible obtener buenos resultados.

Elementos:

El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.

Imagen 2: Elementos del Diseño



Fuente: *Diseño organizativo, estructura y procesos*-J J Gilli

Estrategia: es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlmstrand (1998) presentan las siguientes acepciones del término estrategia.

- Es un planeamiento: una guía, una dirección. Implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.
- Es un modelo: un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.
- Es un posicionamiento: algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.
- Es una perspectiva: así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.

Toda empresa debe tener definida una Estrategia Explícita (reconocida por todos los miembros de la organización) para tener éxito en los mercados actuales.

La Estrategia es un plan a seguir para cumplir con los objetivos, determinar cuáles son los pasos, las etapas, etc. La estrategia es el CÓMO lograr los objetivos. También es fijar un posicionamiento, es decir, un lugar a ser ocupado en la mente del consumidor.

La mayoría de las PyMes no piensan en términos estratégicos: improvisan, operan a ciegas, siguen la inercia y actúan en manada tras un negocio que se mostró

rentable para algún precursor. En general, las acciones se formulan por reacción, en el momento. Tampoco es sencillo encontrar PyMes organizadas para anticipar el futuro, sacarle provecho o contrarrestar los riesgos.

La formación de la estrategia es un proceso dinámico y permanente en el cual interviene toda la organización, es por ello que la Estructura debe estar preparada para ser parte de este proceso.

Estructura es la distribución formal de los empleados dentro de la organización. La estructura debe facilitar el logro de los objetivos. Esta estructura puede visualizarse en un **Organigrama**, representación gráfica total o parcial de la organización, que muestra las líneas de autoridad formal que relacionan los distintos agrupamientos. Se pueden visualizar en ellos las divisiones horizontal y vertical de la organización. Todo organigrama debe ir acompañado de descripciones de los puestos; en estos se establece la misión del mismo que debe estar en concordancia con la misión de la organización, cuáles son las relaciones de autoridad, según aparecen en el organigrama; cuáles son las tareas a realizar, sus responsabilidades y la información que tiene que brindar a los efectos que se pueda ejercer el control sobre su tarea, y cuáles son los requisitos para ocupar el puesto.

Los organigramas representan la estructura mediante los entegramas, que simbolizan las distintas posiciones o cargos, y las líneas, que representan las relaciones de autoridad y dependencia. En la forma piramidal más característica, los cargos de mayor jerarquía se ubican en la parte superior y a partir de allí se representan los niveles siguientes en orden jerárquico decreciente.

Este diagrama es de utilidad en la organización para tener una visión general de la distribución de los departamentos o puestos de trabajo, de acuerdo con la relación jerárquica, para informar a quienes se incorporan a la organización sobre el lugar que ocuparán en la escala y, en muchas oportunidades, son solicitados por entes externos cómo parte de la información a presentar.

Tipos de Organigramas

Los organigramas informativos: ofrecen una visión simplificada de toda la organización ya que, sólo exhiben la información más relevante. Este tipo de organigrama se pone a disposición de todo el público (trabajadores) para dar a conocer la estructura básica de la empresa.

Los organigramas analíticos: muestran datos mucho más detallados y específicos de la organización. Tienen una finalidad analítica que puede ayudar a detectar fugas de presupuesto, distribución, relaciones entre departamentos.

Los organigramas formales: representan el modelo de funcionamiento planificado o formal de una empresa y requieren de aprobación previa. Un organigrama que refleje a una S.A. será considerado organigrama formal cuando haya sido aprobado por la dirección de la empresa.

Los organigramas informales: En este caso el organigrama no ha sido aprobado por la organización.

En cuanto a la representación visual existen cuatro tipos:

Organigramas horizontales: Se ordenan de izquierda a derecha. Los niveles de jerarquía se representan en forma de columna.

Organigramas verticales: Los datos se representan en forma de pirámide. En la cúspide de la pirámide se encuentran los directivos de la empresa o entidad más importantes y abajo están los trabajadores con menos poder de toma de decisiones.

El organigrama circular: En el centro está la dirección y alrededor los demás miembros ocupando un puesto en base a su cargo y poder.

El organigrama mixto: Incluye elementos verticales y horizontales para completar las posibilidades de graficación.

Una vez que se ha diseñado la estructura, es necesario comunicar a cada individuo lo que tiene que hacer: cuál será su área de autoridad; cuáles sus responsabilidades: Todo esto quedará formalizado en los **manuales de organización**: que guiarán a las personas en su trabajo. Fayol plantea que la disciplina consiste, en esencia, en la obediencia; la asiduidad, la actividad, la presencia, y los signos exteriores de respeto realizados de acuerdo a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. (Fayoí, 1991; 26).

Máx Weber se preocupaba mucho por la distribución del poder entre los niveles de la organización en la estructura burocrática, y esto representa el elemento "formal" de su obra. El problema central de la organización para Weber es cómo controlar a los participantes de manera que se eleven al máximo la efectividad y la eficiencia, y se reduzca al mínimo la insatisfacción que produce esta misma necesidad de control.

Simon sostiene que la organización formal tiene por función impedir el desarrollo de políticas diferentes de las que predominan en un determinado momento dentro de la organización, y además elimina la duplicación y superposición de tareas en distintas partes de ésta. La organización formal asigna, las zonas de actividad y las relaciones de autoridad, establece los procedimientos y las líneas de comunicación. En los manuales se indica quién puede dar; empleo y quién puede despedir a quién; quién dará órdenes y a quién; quién es el responsable de determinados trabajos y qué firma deberá llevar una determinada decisión (Simon, 1964, 142).

Procesos: Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como "un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente". La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

Un **mapa de procesos** es el conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, agregando valor para el cliente o usuario. El mapa de procesos representa la interrelación de todos los procesos que realiza la organización. Es una representación gráfica que ayuda

a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y la interrelación entre ellos.

Gente: Peter Drucker (2000) señala que la distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos.

Tecnología: la tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Así, por ejemplo, el número de niveles jerárquicos, los mecanismos de coordinación y control, y la dimensión de las unidades de apoyo varían según las necesidades tecnológicas.

Dinámica de la estructura y los procesos

Al entender cómo se coordinan las distintas funciones y cómo se articula el trabajo, el flujo de información y las decisiones entre ellas, el sistema organizacional puede ser analizado desde el punto de vista estructural, por un lado, y de los procesos, por el otro. Si bien conceptualmente pueden considerarse independientes, son dos ópticas de análisis diferentes para una misma realidad: la organización.

La estructura organizativa corresponde al estudio de los factores que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, lo que afecta la forma en que funciona la organización.

Para completar el análisis de la estructura, nos queda una visión estática de la organización, es decir, cómo están ubicados los individuos, las líneas de autoridad, subordinación y coordinación que los vinculan; comprendemos cómo se han distribuido las tareas y cómo se han asignado los recursos. Sin embargo, nada se sabe sobre la manera en que funciona la organización.

En el caso de los procesos corresponde estudiar las formas en que se ejecutan las tareas en la organización, pero no desde la visión del puesto, sino de la secuencia de actividades que enlaza distintas funciones y departamentos.

Según lo expresado, en un todo concebido como una organización, la estructura que esta adopta no puede ser completamente separada, analítica ni empíricamente, de sus procedimientos.

Tipos de procesos:

Procesos estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

Procesos Operativos: Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente o usuario.

Procesos de Soporte: Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

Análisis de procesos

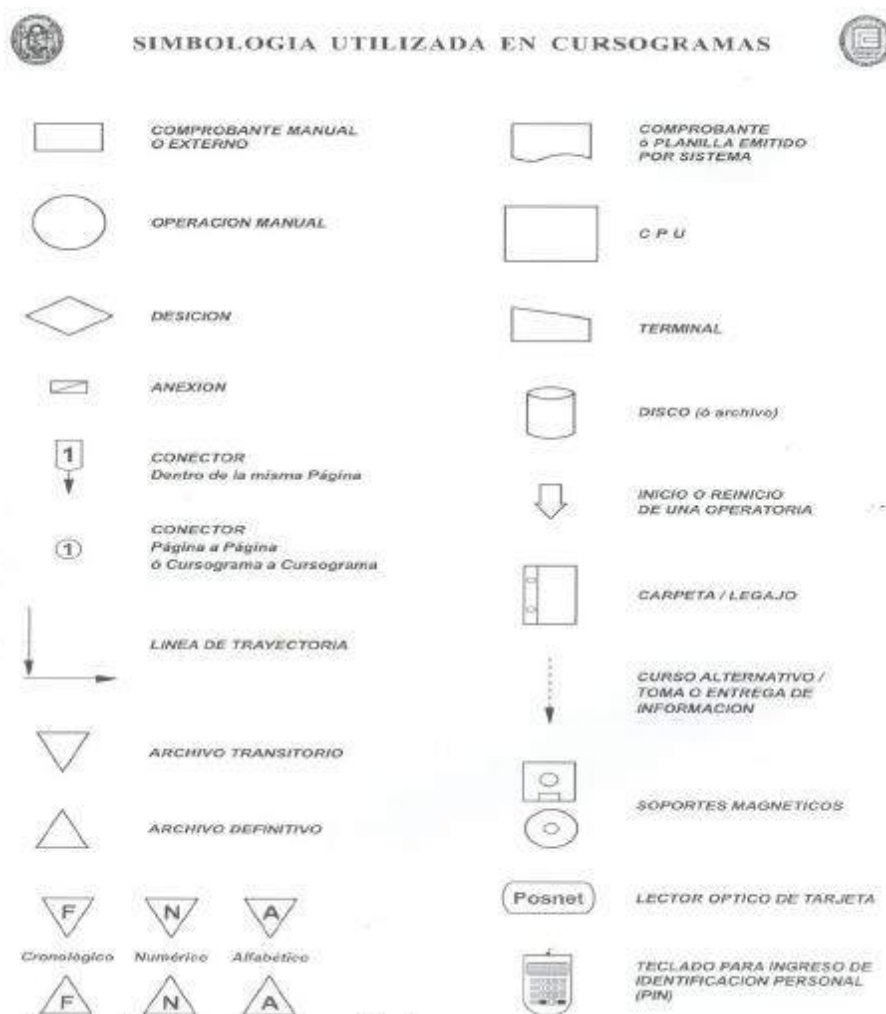
Para el análisis de procesos pueden utilizarse métodos descriptivos y/o métodos gráficos.

Existe una gran diversidad de métodos gráficos:

- *Diagramas GANTT*: permite programar las tareas de un procedimiento y controlar su ejecución en el tiempo
- *Diagramas PERT*: permite graficar la interconexión y dependencia entre actividades de un procedimiento
- *Diagramas de Bloque*: brinda información sintética de un procedimiento, describe sus partes básicas
- *Interdependencia Sectorial*: permite una percepción general del procedimiento, pero no detallan especificaciones de la ejecución de tareas
- *Cursogramas o Diagrama de Flujo o Flujograma*: permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de las distintas operaciones que los componen. Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología persigue el fin de ser comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

A continuación, se representa parte de la simbología definida por la Cátedra de Organización Contable de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán:

Imagen 3: Simbología utilizada en Cursogramas



Fuente: Catedra Organización contable, Facultad de Ciencias Económicas. UNT

Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso. Una herramienta para esto son los **manuales de procedimiento** en los cuales son consignadas, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los mismos, puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa. Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.

- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

Matrices de Sistemas Administrativos

Las Matrices de Sistemas Administrativos son representaciones por áreas de responsabilidad, que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, que incluyen documentación e información, de los procesos y subprocesos en análisis.

El diseño de las matrices responde a técnicas de armado de cuadros de doble entrada donde se respetan ciertos criterios tales como definición de las variables a utilizar, jerarquía de las variables bajo análisis, definición del nivel de detalle a alcanzar.

Informes para la Gestión

Un **informe de gestión** es un documento que incluye las actividades de coordinación, gestión, administración y dirección que se han efectuado durante un período de tiempo en una empresa. Aunque depende del tipo de actividades que refleje, lo más habitual es que se realice trimestral, semestral o anualmente.

Está concebido como parte de la filosofía corporativa de la transparencia y la rendición de cuentas y, por eso mismo, es especialmente útil para conocer cuestiones específicas de las empresas, como sus finanzas, su capacidad estructural, las nuevas oportunidades de negocio, entre otras. Lo ideal es que lo realice una persona o un equipo de trabajo que esté vinculado al bien o servicio del que se trata. En el terreno empresarial, por ejemplo, los integrantes de las compañías lo remiten a sus jefes o directores de departamento. En otras ocasiones, la empresa recurre a intermediarios para que lleven a cabo dicha labor, como es el caso de las firmas dedicadas a la asesoría y la consultoría. Aun así, en estos casos resulta indispensable que las empresas acompañen a los consultores en el proceso de la elaboración del documento

Pasos para la elaboración de un informe para la gestión

1. Encabezado:

Para empezar la redacción del documento propiamente dicho, el autor del mismo debe tener en cuenta información básica en relación a ciertos aspectos que son, en últimas, el marco o contexto del informe. Dichos aspectos son:

- Tipo de documento.
- Período correspondiente de la gestión.
- Departamento que lo elabora.

- Empresa u organismo.
- A quién o a quiénes va dirigido

2. Introducción:

Se trata de un texto breve en el que deben quedar claros los motivos por los que se lleva a cabo la redacción del documento, cuál es su objetivo principal, con qué herramientas o recursos se ha realizado y quiénes lo han hecho. En últimas, es una ampliación de los puntos enunciados en el encabezado (ver apartado 1).

3. Desarrollo del informe:

También se le denomina cuerpo del documento. En él, se desarrolla el contenido del texto, cuya extensión, complejidad y profundidad dependerán de los objetivos con que se haya concebido su redacción y de la naturaleza de las actividades que se retraten. Por ejemplo, el informe de gestión de una cadena de supermercados de alcance nacional no tendrá el mismo desarrollo que el de una frutería de barrio. Pese a estas diferencias, es posible destacar algunos puntos genéricos:

- Antecedentes
- Fuentes de información
- Metodología
- Problemas encontrados
- Otros datos relevantes

4. Conclusiones y recomendaciones:

Es una exposición concreta en ambos sentidos. Sobre las conclusiones, es necesario mencionar brevemente aquellos aspectos relevantes que ha dejado la elaboración del informe y que pueden ayudar al lector a tener una visión sintética de todo el proceso. En cuanto a las recomendaciones, deben ser realistas y útiles para la empresa de cara a la implementación de mejoras en los procesos descritos o la elaboración de documentos futuros y similares al que se presenta.

El informe para la gestión se puede enriquecer con la inclusión de indicadores.

Indicador

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación.

Los indicadores por lo general, se construyen con información cuantitativa, no obstante, y de modo creciente, se usan indicadores cualitativos.

Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir.

Características de los indicadores:

Válido: la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención

Confiable: consistentemente medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores

Preciso: definido en términos operacionalmente claros

Medible: cuantificable usando las herramientas y métodos disponibles

Oportuno: aporta una medida a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades del programa

Importante programáticamente: vinculado al programa o a la consecución de los objetivos del programa.

Control interno

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas y formularios, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar el logro de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

DIAGNÓSTICO

La identificación del problema es la primera etapa en el análisis y toma de decisiones. Comprender los diferentes componentes de los problemas, las relaciones que se presentan entre ellos, los distintos actores que intervienen y sus puntos de vista, va a propiciar un mejor entendimiento de la situación problemática. Esto favorecerá la aplicación de modelos de representación para proveer una estructuración que suministre elementos suficientes en el proceso de toma de decisiones sobre una base coherente y con suficiente confianza para hacer los compromisos necesarios durante el proceso de análisis.

La conceptualización y representación del problema debe ser lo suficientemente estudiada y aclarada, ya que de ello dependerá la evaluación de las diferentes alternativas de solución y la aplicación del posible tratamiento.

Estructurar la situación problemática de manera adecuada, con base en las restricciones presentes, hará que las soluciones propuestas apunten a resolver el problema correcto, de lo contrario se estará brindando una solución a una situación problemática equivocada.

En la literatura, los Métodos de Estructuración de Problemas son necesarios en situaciones complejas que involucran múltiples actores, criterios, objetivos, intereses en conflicto e incertidumbre. Utilizan elementos para representar la situación problemática, la hipótesis que a juicio de los stakeholders es la de mayor relevancia y las diferentes actividades que integrarán el proceso de toma de decisión.

Es fundamental entonces, que el tomador de decisiones se encuentre frente al problema correcto, y para garantizarlo, el proceso de formulación debe de estar acompañado de métodos de estructuración de problemas que modelen el dominio y mejoren el proceso de toma de decisiones.

APLICACIÓN DEL SSM EN LA EMPRESA

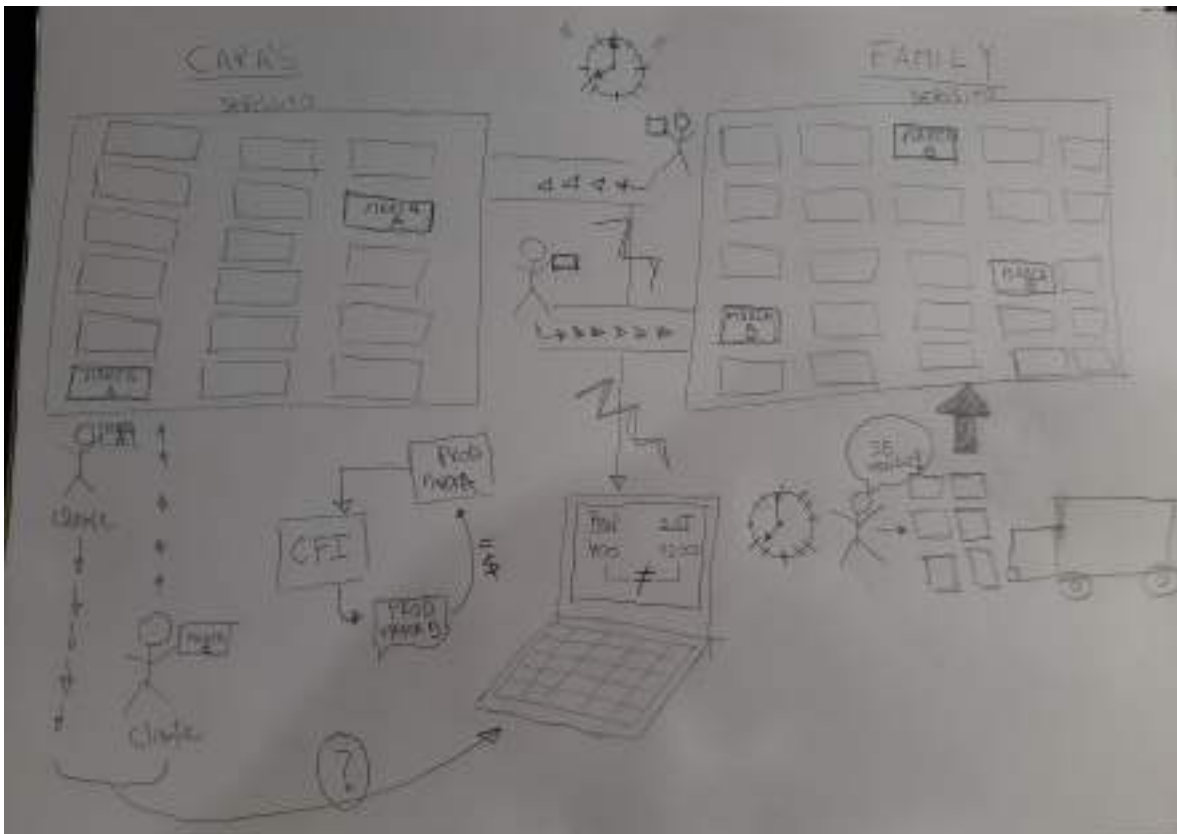
Etapa 1: Análisis de la Situación Problemática de manera no estructurada

La empresa bajo estudio se dedica a la comercialización de calzados.

Se ha entrevistado a diversos empleados de la organización, y han manifestado que existen problemas en cuanto a la acumulación de los inventarios, existen unidades en inventario con un gran nivel de obsolescencia y no se tienen en claro las operativas a realizar de cada uno, dependiendo siempre de lo que diga el dueño de la empresa y del momento en que se realicen.

Etapa 2: Análisis de la Situación Problemática de manera estructurada

Imagen 4. Figura Rica



Fuente: Elaboración propia

La figura rica muestra la relación entre las personas de acuerdo a lo que hacen, las propiedades emergentes que existen con el entorno, las situaciones conflictivas, las comunicaciones, las diferentes visiones y cualquier otro dato importante.

Se definen como sistemas relevantes del problema:

1. Falta de identificación de funciones de los empleados, posiblemente debido a la falta de estructuración del diseño organizacional y al apuro por realizar la venta, lo que conlleva a que el sistema de información no sea utilizado de manera correcta y no brinde información oportuna.

2. Excesiva cantidad de stock en la empresa y desorden del depósito.

En el primer caso se buscan empleados comprometidos con sus tareas y funciones para que el sistema de información pueda contar con información confiable.

Para el segundo caso, se requiere cambiar la política de compra de la empresa por artículos con mayor rotación o modificar el volumen de compras.

El siguiente trabajo se enfocará en el primer punto.

Etapa 3: Elaboración de las Definiciones Raíces de los sistemas

Se analizan a continuación los elementos de la transformación:

Input del Sistema: Diseño organizacional poco claro, tareas no predefinidas, apuro en los procesos, sistema de información con información ineficiente.

Transformación: Implementar las herramientas necesarias para establecer un diseño organizacional claro para todos los empleados, donde cada uno sepa que hacer en el momento adecuado y de la manera más eficientemente posible.

Output del Sistema: Diseño organizacional definido formalmente. Sistema de información con la información clara para la toma de decisiones.

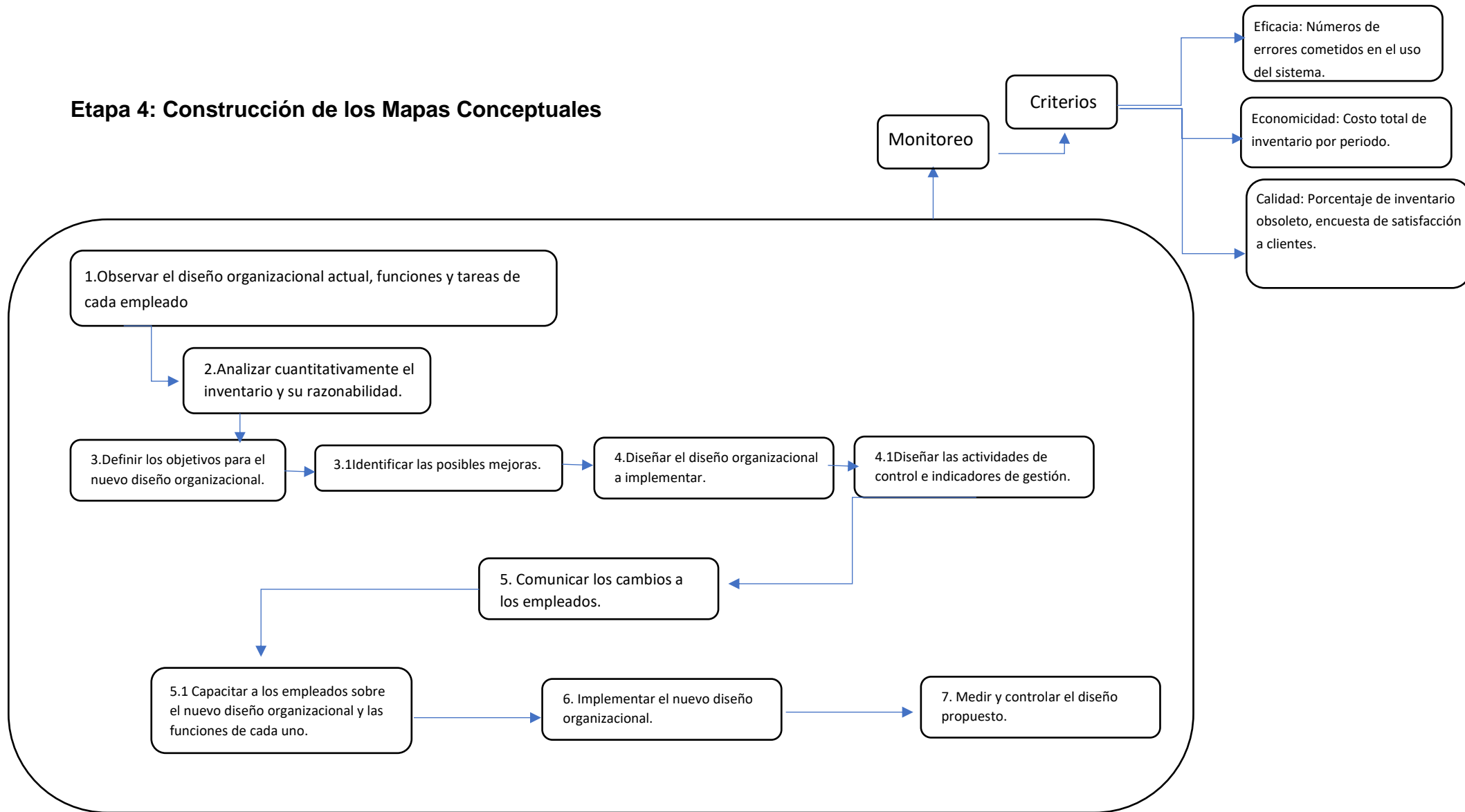
CATWOE

Cuadro 2 Análisis CATWOE y Definición Raíz

T1: Diseño organizacional indefinido, funciones poco claras por parte de los empleados → Diseño organizacional formalizado	
C	Clientes: Empleados y clientes de la empresa
A	Actor: Administrativo
T	T1
W	Weltanschauung/Visión del mundo: Evitar la falta de coordinación y de información en las funciones de cada empleado y contar con una gestión de inventario eficiente
O	Owner/Dueño: Dueño de la empresa
E	Entorno/Restricciones: Cultura, procesos, tiempo
Definición Raíz: “Un diseño organizacional que atiende tanto a los empleados como clientes de la empresa, definido por el administrativo de la organización, que servirá como una guía de organización de tareas y funciones de todos los procesos que se realicen, que es responsabilidad del dueño de la empresa y que opera en una cultura y un tiempo determinado.”	

Fuente: elaboración propia

Etapa 4: Construcción de los Mapas Conceptuales



Esquema 1: HAS y Criterios de Control y Monitoreo.

Etapa 5: Comparación de los modelos conceptuales con la realidad

Se comparan los mapas que se obtuvieron en la etapa 4 con la imagen enriquecida de la etapa 2 para debatir los cambios que se pueden introducir.

Etapa 6: Proposición de cambios factibles y deseables

Como propuestas para la transformación planteada a lo largo del trabajo, se definieron las siguientes actividades que impulsarán el cambio en el diseño organizacional de la empresa:

Cuadro 3: Propuestas de Cambio Factibles y Deseables

Modelo conceptual	Culturalmente viable	Sistémicamente deseable
Observación del diseño organizacional actual, funciones y tareas de cada empleado	SI	SI
Análisis cuantitativo del inventario y su razonabilidad	SI	SI
Definir los objetivos para el nuevo diseño organizacional	SI	SI
Identificar posibles mejoras	NO	SI
Diseñar el diseño organizacional a implementar	SI	SI
Diseñar las actividades de control e indicadores de gestión	SI	SI
Comunicar cambios a los empleados	SI	SI
Capacitación a los empleados	NO	SI
Implementación del nuevo diseño organizacional	NO	SI
Medición y control del nuevo diseño organizacional propuesto	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Etapa 7: Implementación de cambios en el mundo real

Se pone en marcha los cambios que brindan una solución a la situación actual. La implementación eliminará los conflictos sin evitar que en la nueva realidad existan otros para ser analizados. Llegar a esta etapa no significa el fin del uso de la metodología, solo un cambio en la realidad.

OBSERVACIÓN DIRECTA

A partir de la observación directa de los procesos y procedimientos internos de la empresa se identificaron los siguientes problemas:

Remitos internos fuera de tiempo: Cada vez que se realiza un pedido interno de mercadería para realizar una venta, el vendedor procede a llamar a la otra sucursal para que se realice el envío. El problema está en que esa mercadería es facturada en el local donde se realiza la venta, por lo que se da de baja del stock en esa misma sucursal. Los envíos entre sucursales recién son cargados en el sistema una vez que se llena por completo manualmente una hoja que tiene como finalidad anotar los remitos internos. En el medio de ese tiempo nunca el sistema lleva el

stock correcto de cada sucursal, y es probable que los vendedores se olviden de anotar dicho envío al hacer todo “lo más rápido posible”.

Cambios de calzados: Cuando llega un cliente a la sucursal para realizar determinado cambio de calzado, ya sea de modelo o número, la única vez que realizan el “alta” o “baja” del stock para el cambio es en el caso de que haya una diferencia en el precio. Por el contrario, si el cambio es solamente por número o por un modelo de igual precio, se procede a realizar el cambio del calzado sin avisar al sistema de entradas o salidas de ningún tipo.

Llegada de mercadería: Cuando llega determinada mercadería, muchas veces el conteo se realiza en base a lo que diga el remito, la hoja de alta de almacén muchas veces no es realizada en base a un conteo “a ciegas”, pudiendo ocasionar que muchas veces se de entrada a mercadería de más o de menos. El segundo error que se ve, es que, en el apuro de vender dicha mercadería ingresante, la misma es expuesta en vidriera antes de que se le dé una entrada al sistema, por lo que, se puede llegar a vender un producto que nunca se le dio de alta y muchas veces un producto que ni siquiera existe el código en el sistema por lo que es nuevo y antes hay que crearlo, lo que ocasionaría que después se lo facture con un código distinto.

Circuito de ventas en el salón: Luego de ser atendido el cliente, y se está por realizar el cobro, el vendedor da de baja el stock, le informa a la cajera el monto a cobrar y ella procede a realizar el cobro (efectivo, TC, TD, a crédito a través de una empresa llamada “Los Quilmes”), el inconveniente está en que durante todo el proceso de pago del cliente, el vendedor todavía no está disponible para atender a un nuevo cliente ya que él también emite la factura y entrega el producto, por lo que realiza funciones que serían más recomendables para la caja salón de ventas y el empaque.

Depósito:

Desorden del depósito: muchas marcas están por todo el depósito y son pocas las que están bien acomodadas por sector, lo que puede ocasionar errores en el conteo de existencias reales, ya que se depende de la buena memoria del vendedor y que sepa todos los artículos que posee dicha marca.

Se realiza el stock de cada marca en cantidades totales: Por más que el sistema de la posibilidad de realizarlo por código de producto y talle del mismo, el procedimiento actual de la empresa es contar solo “cajas” y no los productos tal cuales son. También ocasiona que, al momento de realizar la orden de compra, no se sabe exactamente qué cantidad hay de cada tipo de artículo y de cada talle por lo que se hacen pedidos generalizados pudiendo pedir específicamente los faltantes.

Excesiva cantidad de stock: este punto se debe a la política de compra que tiene la empresa de determinados calzados.

De las entrevistas con el personal de la empresa se puede concluir lo siguiente:

- Facturación de determinados productos y marcas con el código de “saldos”, cuando se los pone de oferta pasan a facturarse inmediatamente como saldo, y no dan la baja de la marca correspondiente.

- Facturación por similitud: esto quiere decir que muchas veces facturan un producto con distinto código porque es el mismo precio, o porque aumentó el precio y nunca se le cambió en el sistema, entonces se factura con otro código.
- Se agrupan las cajas por coincidencia de productos, o por ser similares y no por marcas efectivamente, lo que ocasiona que el conteo se dificulte.

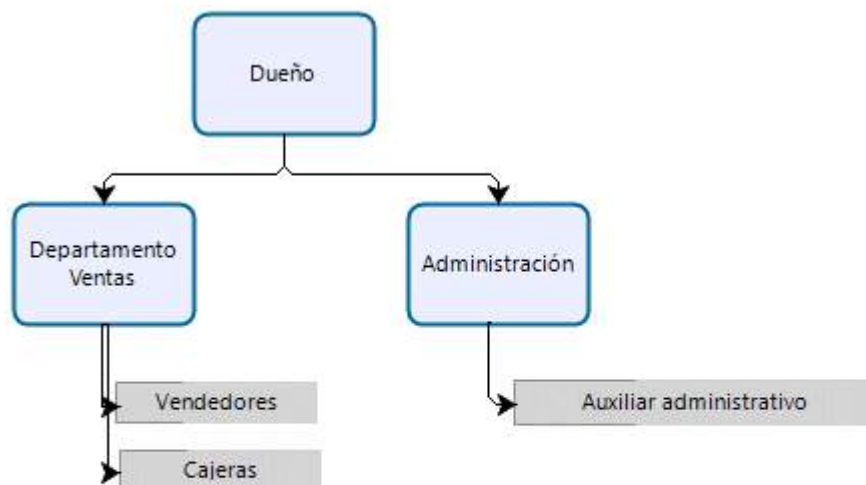
DESARROLLO

Luego de la observación del funcionamiento y de los procedimientos actuales de la empresa se presentan las siguientes herramientas propuestas:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROPUESTO

A partir de la observación de los diferentes puestos que hay actualmente en la empresa, se propone el siguiente organigrama:

Imagen 5. Organigrama propuesto para la empresa



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

Por la gran importancia estudiada que tiene que una organización tenga bien definido un manual de funciones para cada puesto de la empresa, se proponen los siguientes manuales para los cargos identificados en el organigrama propuesto:

MANUALES DE FUNCIONES PROPUESTOS

Identificación del cargo	
Nombre del Cargo:	CAJERO/A
Dependencia:	ÁREA DE VENTAS
Números de cargos	2 (dos)
Reporta a:	DUÑO DE LA EMPRESA
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Título secundario excluyente. Aptitudes personales: resistencia a la monotonía, responsabilidad, buena comunicación, gusto por las cuentas y manejo de números.
Requisitos de experiencia:	2 años de experiencia en tareas de caja y atención al cliente

Objetivo Principal

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

Funciones

Recibir al cliente en caja y saludarlo cordialmente.

Interiorizarse de los diferentes medios de pago que acepta la empresa.

Controlar y documentar de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos los ingresos como resultado de las operaciones que se ejecuten en la empresa.

Realizar el procedimiento correspondiente para un nuevo crédito personal en la empresa.

Realizar las cobranzas respectivas, teniendo sumo cuidado al recibir el efectivo por las compras verificando los billetes.

Facturar las ventas.

Realizar la entrega del producto controlando previamente que dicho producto que se entrega es aquel que se facturó.

Vigilar y cuidar de los fondos que se hayan generado durante su permanencia al frente de su puesto de trabajo.

Realizar el cierre de posnet al terminar su turno.

Realizar el cierre de caja.

Realizar la planilla de caja con todos los requisitos correspondientes.

Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el dueño de la empresa.

Mantener la cultura empresarial.

Identificación del cargo	
Nombre del Cargo:	VENDEDOR
Dependencia:	ÁREA DE VENTAS
Números de cargos	5 (cinco)
Reporta a:	DUEÑO DE LA EMPRESA
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Título secundario completo. Aptitudes personales: proactivo, facilidad de palabra, buena presentación, gusto por las ventas.
Requisitos de experiencia:	2 años de experiencia como mínimo en tareas de ventas y atención a clientes.

Objetivo Principal

Dar un servicio de calidad y personalizado a cada cliente ofreciendo los productos de acuerdo a las necesidades del cliente. Estar en comunicación constante con su área correspondiente y con el dueño de la empresa.

Funciones

Conocer los productos que se ofrecen con sus respectivas características y precios.

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.

Asesorar a los posibles clientes en los productos que puedan satisfacer sus necesidades a través de un saludo cordial, atención, preocupación y seguimiento constante durante el proceso de venta.

Retroalimentar a la empresa de todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, para las mejoras correspondientes en la empresa.

Concretar las ventas.

Contribuir a mantener actualizada la base de datos de precios, stock y características de los productos.

Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambio de mercadería.

Mantener el área asignada limpia y ordenada

Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.

Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el dueño de la empresa.

Mantener la cultura empresarial.

Identificación del cargo	
Nombre del Cargo:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A
Dependencia:	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
Números de cargos	1 (uno)
Reporta a:	DUEÑO DE LA EMPRESA
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Estudiante de ciencias económicas cursando de tercer año en adelante con organización contable aprobado. Aptitudes personales: proactivo, buen manejo de relaciones interpersonales, ordenado, colaborador, buen manejo de computadora.
Requisitos de experiencia:	No requiere experiencia previa.

Objetivo Principal

Dar soporte administrativo a las diferentes actividades que realice la empresa.

Funciones

Apoyar en la elaboración y revisión de los comprobantes contables de manera diaria.

Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas de gastos, facturas de proveedores, liquidaciones de TC/D y otros documentos de acuerdo con los procedimientos establecidos usando sistemas manuales y computarizados.

Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.

Control y seguimiento de inventarios.

Realizar el cobro y seguimiento de los créditos tercerizados con la empresa "Los Quilmes S.A"

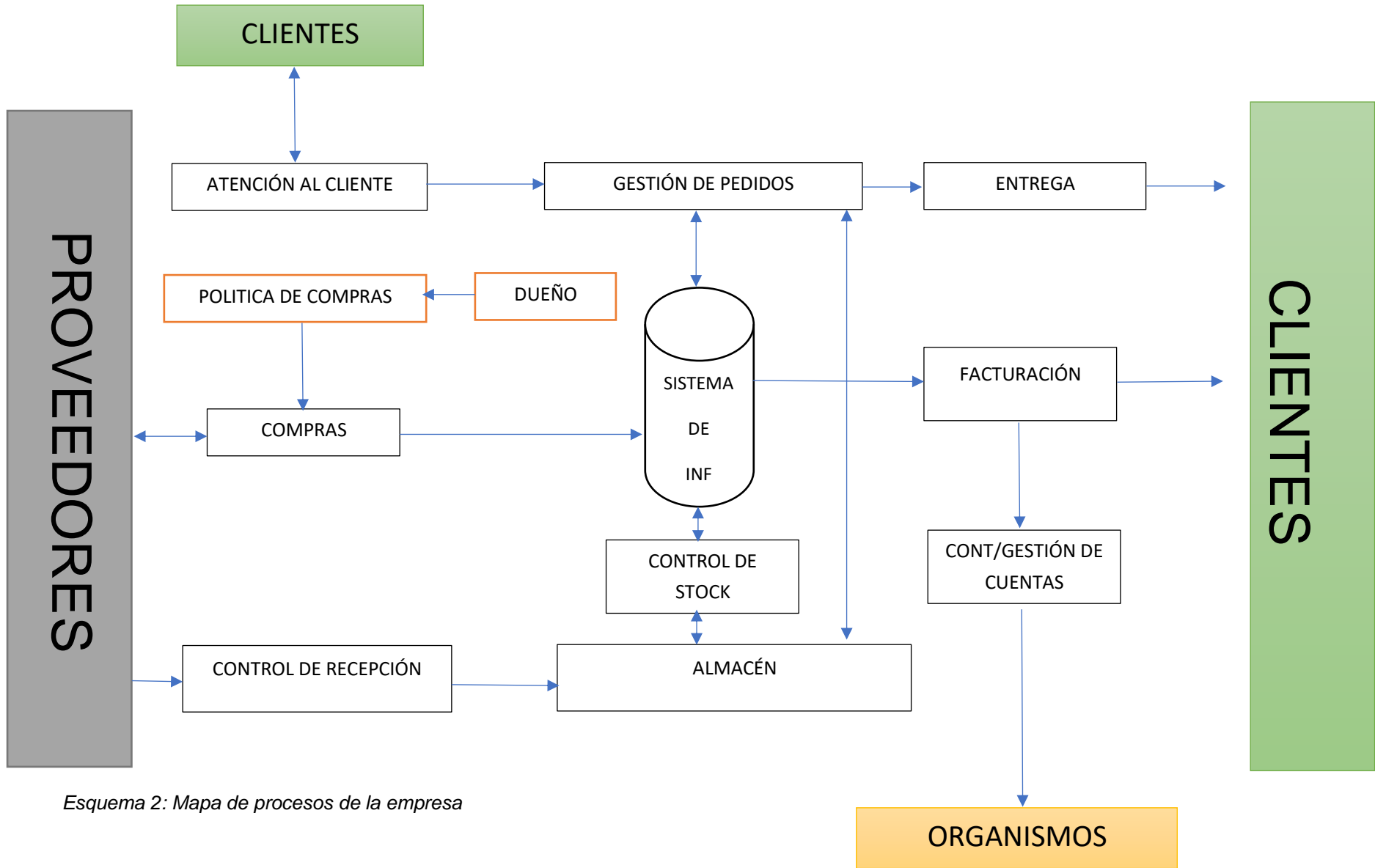
Tratar confidencialmente toda información que pase por sus manos, especialmente en materia de personal y finanzas.

Control y resguardo de la documentación de la empresa.

Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el dueño de la empresa.

Mantener la cultura empresarial.

MAPA DE PROCESOS



Esquema 2: Mapa de procesos de la empresa

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CURSOGRAMAS PROPUESTOS

A partir de la herramienta manual de procedimiento, se plantean manuales de procedimientos para aquellos circuitos de la empresa que actualmente se están realizando de una manera errónea o que tienen algún punto de mejora. Del mismo modo, se propone a través de la herramienta de método gráfico cursograma, esos mismos circuitos para entender su realización correcta.

Operatoria de recepción de bienes de cambio

CAJERA

1. Recibe los papeles que le entrega el transportista.
2. Controla la cantidad de bultos de mercadería que ingresan al local.
3. Conformar y firma la Guía del transportista.
4. Le entrega al auxiliar administrativo los remitos del proveedor.

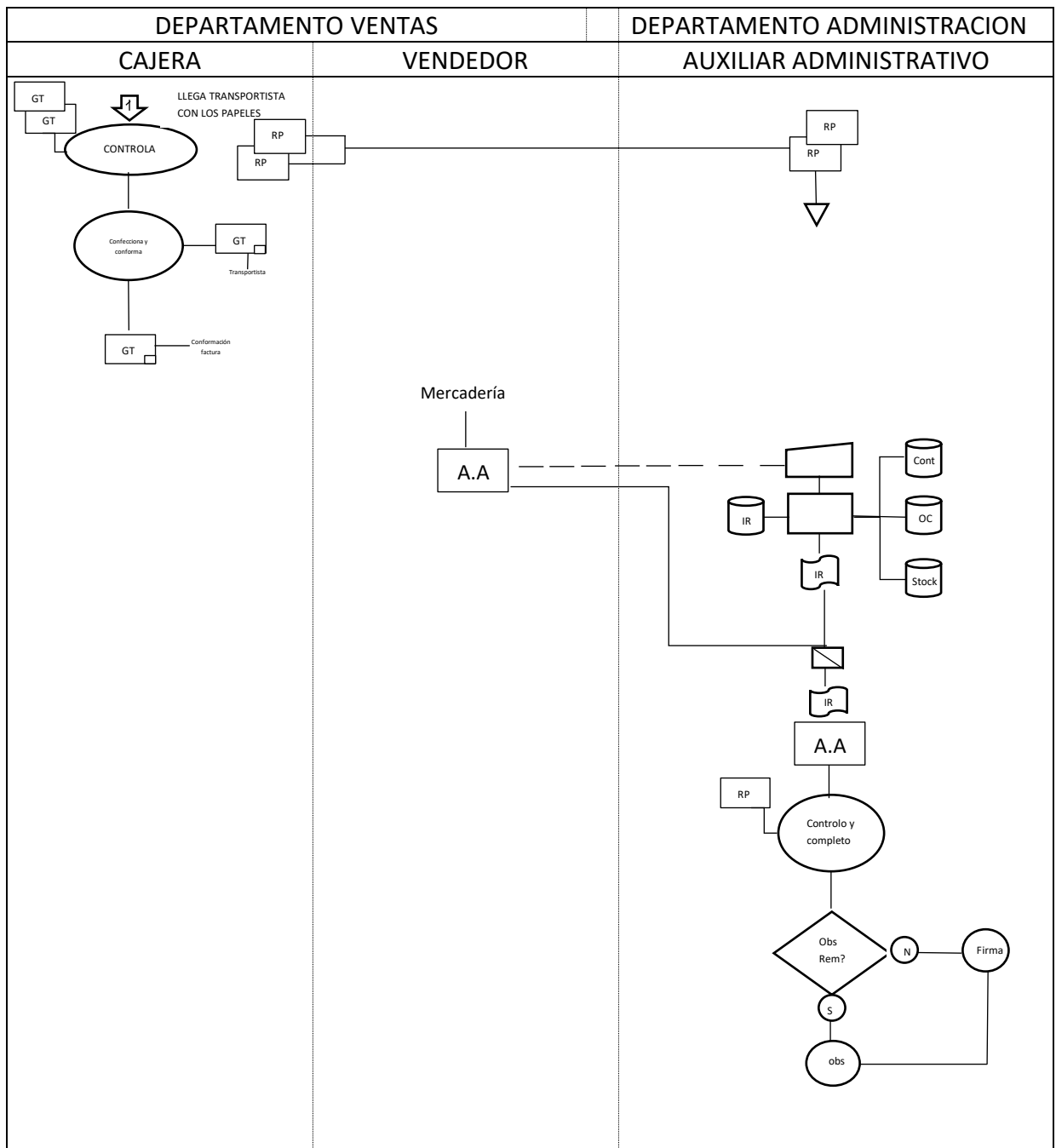
VENDEDOR

1. Recepciona los bultos de mercadería que trae el transportista.
2. Realiza la apertura de la mercadería.
3. Realiza el alta de almacén de la mercadería ingresante con un conteo "a ciegas"
4. Entrega el alta de almacén que elaboró al auxiliar administrativo para que realice el alta del stock y el informe de recepción.
5. Espera que el auxiliar administrativo de entrada a todos los artículos y cree los códigos necesarios de los productos.
6. Luego de que el sistema tiene cargado toda la mercadería ingresante con los precios actualizados, procede a exponer la misma en vidriera.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

1. Recepciona los remitos del proveedor entregados por la cajera.
2. Recepciona el alta de almacén entregado por el vendedor que lo realizó.
3. Ingresa en el sistema realizando el alta del stock con el alta de almacén brindada por el vendedor, la mercadería que llegó emitiendo el informe de recepción.
4. Crea si es necesario artículos nuevos que hayan llegado.
5. Pregunta al dueño de la empresa precios de venta de los artículos ingresantes.
6. Cruza la información brindada por el remito del proveedor con el alta de almacén para identificar inconsistencias.
7. Conformar y completa el remito del proveedor.
8. Envía el duplicado al proveedor y el original se lo archiva en la carpeta de "recibos y remitos".

Circuito de recepción de bienes de cambio por parte del proveedor



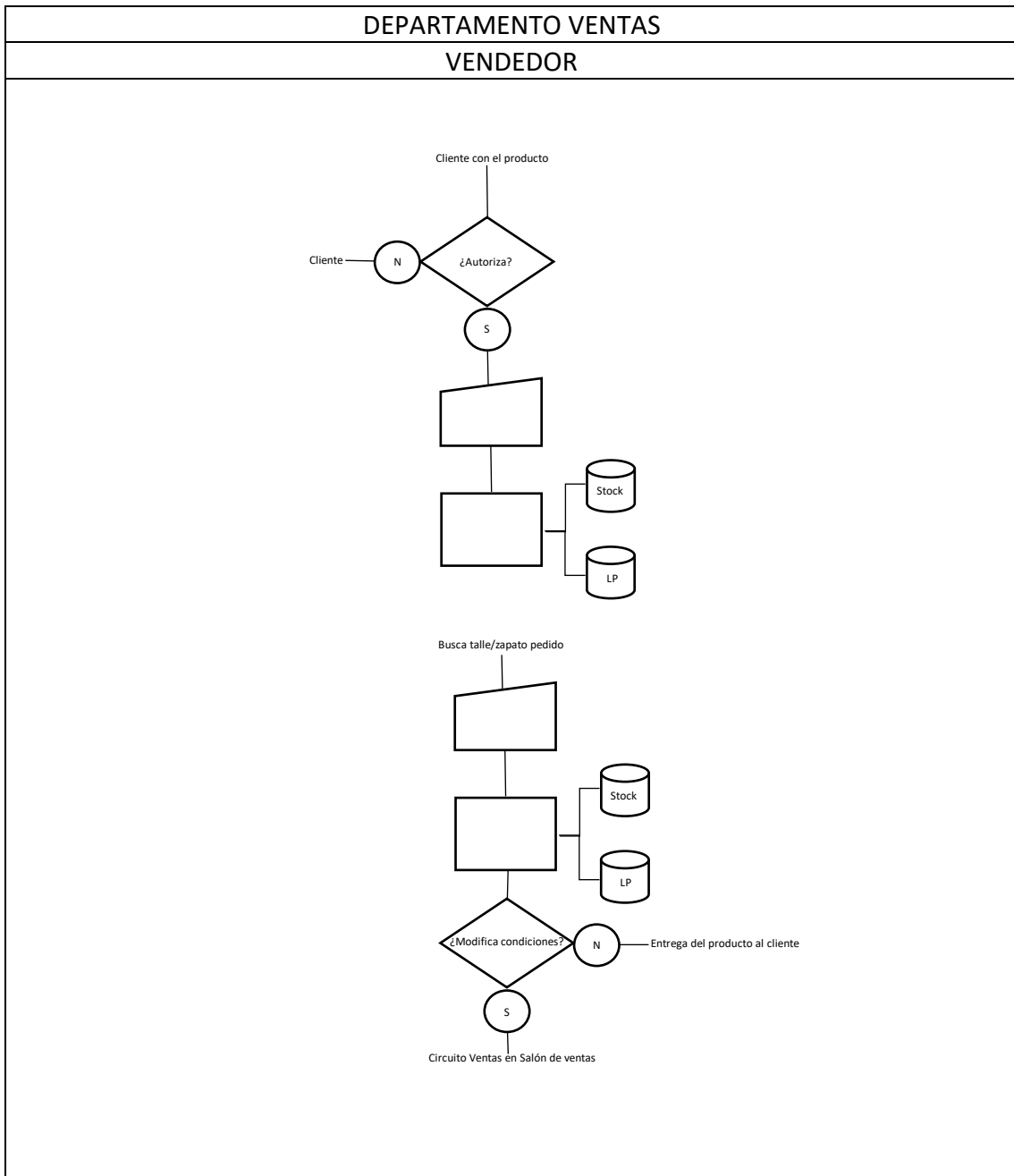
Fuente: Elaboración propia

Operatoria de cambios y/o devoluciones por parte del cliente

VENDEDOR

1. Atiende al cliente con el producto y pregunta que es lo que desea.
2. Espera autorización de la cajera para realizar el cambio.
3. Entra al sistema para dar de alta en el stock el artículo del cambio y/o devolución fijándose en la lista de precios el precio del mismo.
4. Busca el talle o modelo de artículo pedido por el cliente.
5. Espera conformidad del cliente.
6. Una vez que el cliente muestra conformidad con el calzado, realiza la baja del stock preventiva y se fija en el archivo de lista de precios el precio del mismo.
7. Si hay una diferencia en el precio le informa al cliente de la misma y le informa a la cajera esa diferencia para que el cliente realice el proceso de pago.
8. Si no hay una diferencia en el precio, entrega el artículo correspondiente al cliente realizando el control del mismo previamente.

Circuito de cambios y/o devoluciones por parte del cliente



Fuente: Elaboración propia

Operatoria de envío de mercadería entre sucursales

VENDEDOR SUC 1

1. Prepara la mercadería a enviar a la otra sucursal.
2. Entra al sistema y da de baja en el stock de esa sucursal realizando en el mismo un envío a la otra sucursal con la mercadería correspondiente.
3. Emite el remito interno.
4. Lleva la mercadería con el remito a la otra sucursal.
5. Entrega el remito interno al auxiliar administrativo y la mercadería a algún vendedor de la otra sucursal.

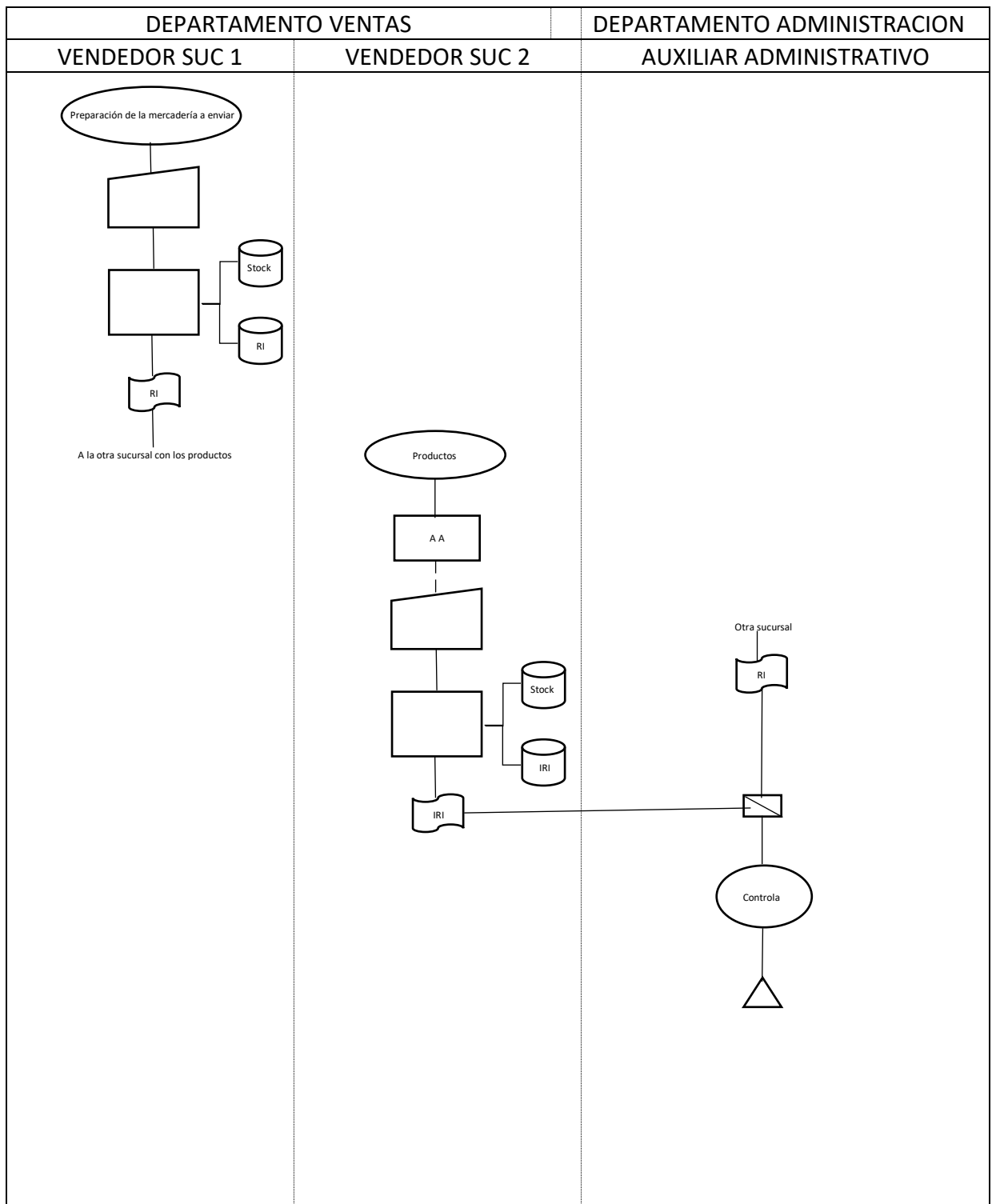
VENDEDOR SUC 2

1. Recibe la mercadería ingresante de la otra sucursal.
2. Entra al sistema y realiza el alta en el stock en el mismo con la mercadería recibida.
3. Emite el informe de recepción interno y lo entrega al auxiliar administrativo.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

1. Recibe el remito interno y el informe de recepción interno entregado por los vendedores.
2. Cruza y controla la información.
3. Archiva la documentación.

Circuito de envío de bienes de cambio entre sucursales



Fuente: Elaboración propia

Operatoria de cobranza de venta en salón de ventas con emisión de cupones de TC/TD

CAJERA

1. Recibe el producto del vendedor para realizar el cobro.
2. Controla en el Sistema el precio del producto.
3. Recibe al cliente en caja.
4. Pregunta al cliente medio de pago. Informando los planes en cuotas y el recargo correspondiente con las diferentes tarjetas.
5. Si el pago es en efectivo, entra al sistema y da de baja en el stock el producto.
6. Realiza el cobro al cliente.
7. Emite la factura correspondiente.
8. Controla que el importe de la factura coincida con lo cobrado.
9. Controla el producto a entregar.
10. Entrega al cliente el producto con la factura correspondiente.
11. Si el pago es con tarjeta de Crédito o débito, solicita al cliente la tarjeta y el DNI correspondiente con la misma.
12. Controla que el DNI corresponda al titular de la tarjeta.
13. Realiza mediante el posnet el cobro del importe correspondiente con el plan de pago elegido por el cliente.
14. Si el pago es aprobado, emite el primer cupón correspondiente y entrega al cliente para que lo firme con la documentación personal y la tarjeta.
15. Emite el segundo cupón y la factura correspondiente.
16. Controla que el importe de la factura coincida con el cobrado por la tarjeta.
17. Recibe el cupón firmado por el cliente.
18. Controla el producto a entregar.
19. Entrega al cliente el segundo cupón emitido de la tarjeta con la factura correspondiente más el producto que abonó.

